

Análisis Sectorial e Interno Mundial de Vidrios S.A.S

Stefania Charry, Isabel Miranda y Nathalie Quintero
Junio 2018

Universidad Externado de Colombia
Facultad Administración de Empresas
Maestría Mercadeo Promoción 13

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Planteamiento del Problema	6
Estudio Técnico del mercado	9
Análisis Financiero del Sector:	9
Análisis PEST:	11
Tendencias del Mercado:	14
Análisis Cinco Fuerzas de Porter:	15
Matriz Perfil Competitivo MPC:.....	26
Análisis Fortalezas y Debilidades	26
Caracterización del cliente final:.....	39
Estudio de cliente:.....	40
Comparativo de Productos:.....	42
Análisis Matriz QFD - Divisiones de Baños:.....	42
Análisis Matriz QFD – Espejos	44
Análisis de Niveles de precios:	45
Conclusiones Análisis Externo:	50
Análisis Interno Mundial de Vidrios S.A.S	56
Diagnóstico Mundial de Vidrios.....	56
Espina de Pescado Subareas de Mercadeo:.....	68
Propuesta y Plan de Mejoramiento	70
Propuesta Área de Consumidor y Clientes	70
Propuesta y Estrategia de Comunicación Interna y Externa	81
Área de Canales de distribución:	86
Anexos Analisis Externa.....	87
Anexos Análisis Interno.....	92
Bibliografía	93

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis Financiero de la Industria	9
Tabla 2. Análisis Indicadores Financieros Mundial de Vidrios S.A.S	9
Tabla 3. Tendencias del Mercado Colombiano	14
Tabla 4. Tendencias del Sector	15
Tabla 5. Ventas Competidores	23
Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo MPC.....	26
Tabla 7. ¿Qué tipo de producto de vidrio ha comprado?	29
Tabla 8. ¿Qué tipo de producto de vidrio ha comprado?	30
Tabla 9. ¿Cuál de los siguientes productos les gustaría comprar para su proyecto?.....	30
Tabla 10. De las empresas de vidrios que conoce. ¿Por qué medio las conoció?.....	31
Tabla 11. ¿Qué servicio le gustaría encontrar en una tienda de vidrios?	32
Tabla 12. ¿Factores determinantes de la compra?	32
Tabla 13. Análisis de precios	46
Tabla 14. Análisis de precios/atributos. Divisiones de Baño.....	46
Tabla 15. Análisis de precios/atributos. Espejos.....	48
Tabla 16. MEFI. Matriz de evaluacion de factores internos	57
Tabla 17. Analisis Dofa Innovación	58
Tabla 18. Analisis Dofa Mercadeo y Ventas	59
Tabla 19. Analisis Dofa Dirección Estrategica	60
Tabla 20. Analisis Dofa Producción y Servicios	61
Tabla 21 Matriz MIME.....	67
Tabla 22. Propueta Segmentación Clientes.....	71
Tabla 23. Segmentación segun ventas	72
Tabla 24. Segmentación por ventas	73
Tabla 25. Desarrollo Inmobiliario.....	74
Tabla 26. Estructura Comercial Mundial de Vidrios	80

Resumen

El presente trabajo analiza la actividad comercial de la empresa Mundial de Vidrios S.A.S S.A.S, fundada en 1976, empresa especializada en la instalación de puertas y ventanas en aluminio y vidrios, barandas en acero inoxidable, divisiones para baño y oficinas, fachadas en vidrio y aluminio. Compañía familiar que inició labores en la ciudad de Bogotá con dos empleados para la venta de vidrios al detal. A los tres meses de su fundación se dio a conocer por su buen desempeño y comenzó negociaciones de vidrio crudo y espejos con grandes constructoras como Constructora Colpatria, Delgado y Duque, Ospinas y Compañía, Inversiones Rojas y Melo y Conciviles (Vidrios, s.f.).

La empresa Mundial de Vidrios S.A.S ha logrado ser reconocida en el mercado entre las grandes constructoras del país de la cuales es cliente como lo son Constructora Colpatria, Cusezar, Prodesa, Coandes Y Amarilo entre otras. Aunque su posicionamiento en el mercado no es el esperado debido a factores como el bajo conocimiento del mercado (competidores), alta concentración de clientes (constructoras) y el no tener establecida una política de precios en cada una de las líneas de venta.

Mediante este trabajo se logró identificar en conjunto con el cliente que el 75% de las ventas de la empresa Mundial de Vidrios S.A.S provienen de la línea divisiones de Baños (Batientes y corredizas) y la línea de espejos. Estos productos son la carta de presentación de la empresa, la razón por la cual son invitados a ser parte de las licitaciones que constantemente hacen las constructoras.

Ante esta situación descrita es importante considerar la coyuntura positiva que proyecta el mercado para este 201, en donde el sector de la construcción proyecta un crecimiento del 4.6% para el cierre de año según Camacol, esperan que éste 2018 se reactive y aporte al crecimiento la construcción de 150 mil unidades de viviendas (Portafolio, 2017) .

En este trabajo se plantean estrategias que le permitirán a la empresa Mundial de Vidrios S.A.S tener una política de precios acorde al mercado, establecer una estrategia de comunicación con el objetivo de reposicionar la imagen de Mundial de Vidrios S.A.S y sea reconocida por sus diseños, personalización, calidad y cumplimiento. Todo enmarcado en pro de generar un mayor número de ventas anuales.

Esta compañía cuenta con la capacidad humana y técnica para realizar la transformación del vidrio, espejos y aluminio según requerimiento de los clientes. Proveen materiales y servicio a Nivel nacional.

Planteamiento del Problema

El problema a resolver en este trabajo es identificar la situación actual de la empresa Mundial de Vidrios S.A.S en el sector y mercado en el que participa realizando un análisis externo con las empresas con las cuales compite directamente. La investigación se compone de:

- **Componente 1:** Estudio Técnico de Mercado: Se compara la situación del sector incluyendo la empresa.
- **Componente 2: Análisis** Cinco Fuerzas de Porter: Se analiza el impacto de cada factor de la empresa. Identificando oportunidades y amenazas
- **Componente 3:** Matriz BCG: Esta matriz identifica y analiza los productos de la empresa vs la competencia
- **Componente 4:** Matriz del Perfil Competitivo: Esta matriz identifica debilidades y fortalezas de los competidores.
- **Componente 5:** Análisis Niveles de Precio
- **Componente 6:** Estudio de clientes y comportamiento de una muestra representativa tanto de clientes como de intermediarios (identificando intermediarios como las constructoras)
- **Componente 7:** Comparativo entre los productos existentes en el sector y los de Mundial de Vidrios S.A.S.
- **Componente 8:** Conclusiones, análisis comparativo del sector y su efecto en la empresa

Metodología

Para llevar a cabo la investigación se emplearon:

- **Fuentes Primarias:**

- Se hizo una investigación donde se visitó directamente a la empresa Mundial de Vidrios S.A.S con el fin de realizar el levantamiento de información del negocio conocer la historia, productos, ventas anuales, concentración de clientes, perfil de clientes, locaciones y principales competidores. Del mismo modo se realizaron visitas a la competencia para identificar y conocer el portafolio de productos, su comportamiento, sus instalaciones, durante este proceso se levantó información relevante del negocio como precios, características, valores agregados.
- Se hicieron entrevistas a cliente final (personas naturales) y cliente intermediario (constructoras y arquitectos) donde se levantó información para identificar su percepción de los productos en vidrio (divisiones de baño y Espejos), percepción de valor, criterio para decisión de compra, etc.

- **Fuentes Secundarias:** Para el análisis de la información utilizamos autores como Philip Kotler y Porter, como fuentes de guía en el proceso de interpretación y aplicación de los conceptos.

- En el caso de Kotler, nos guiamos en los principios que este propone principalmente teniendo en cuenta que el marketing se debe mirar como un conjunto para así ganar influencia en la empresa, es decir, que el marketing afecta a todos los procesos de una empresa, las decisiones que se tomen afectan al cliente interno y externo (Peñarroya, 2005). Adicionalmente, tomamos la teoría de que las estrategias se deben tomar desde el punto de vista del cliente, es decir, en identificar qué es lo que necesita el cliente, que atributos valora en el producto y materializarlos.

- En el caso de Porter, utilizamos las cinco fuerzas ya que este determina el atractivo a largo plazo de un mercado y permite generar estrategias para captar las oportunidades del mercado. Las cinco de fuerzas de Porter son: nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación con compradores, nuevos entrantes y poder de negociación con proveedores en las cuales nos apoyamos para poder identificar en la empresa Mundial de Vidrios S.A.S las principales amenazas y oportunidades del mercado.
- También utilizamos la matriz BCG la nos permitió identificar y analizar cómo está la empresa Mundial de Vidrios S.A.S vs los principales competidores del mercado. Resultado de este análisis logramos identificar que cuatro empresas se encuentran en el cuadrante interrogante, son empresas de alto crecimiento y baja participación. Con el tiempo estas empresas pueden pasar a ser estrellas. Mundial de Vidrios S.A.S, se encuentra en el cuadrante perro debido a que tienen baja participación y frente al periodo anterior presentó decrecimiento en sus ventas.
- Por otro lado empleamos la matriz de perfil competitivo (MPC), esta herramienta nos permitió identificar en los principales de competidores de Mundial de Vidrios sus principales fortalezas y debilidades.

Estudio Técnico del mercado

Análisis Financiero del Sector:

Tabla 1. Análisis Financiero de la Industria

INDUSTRIA					
	2016	2015	2014	2013	2012
# de Empresas	1194	771	725	779	654
Ventas	8,191,086.21	7,686,762.72	6,611,665.47	6,242,603.33	5,740,800.97
% Variación ventas	6.6%	16.3%	5.9%	8.7%	

Obtenido de www.emis.com

Análisis Indicadores Financieros Mundial de Vidrios S.A.S:

Tabla 2. Análisis Indicadores Financieros Mundial de Vidrios S.A.S

	Mundial de Vidrios		Industria	
	2016	2017	2015	2016
(I.) Rentabilidad				
Margen bruto	46.00%	45.80%	22.71%	21.05%
Margen operacional	9.37%	9.03%	9.55%	6.87%
Margen neto	7.31%	3.60%	3.44%	3.56%
EBIT	9%	9%	10%	7%
ROA	12.17%	5.27%	5.24%	5.06%
ROE	20.31%	9.03%	12.50%	11.42%
(II.) Actividad				
Rotacion c x c	4.01	3.82	22.82	13.65
Periodo promedio de cobro	89.68	94.25	16	26
Rotacion de inventario		22.74	0.03	0.03
Periodo de rotacion de inventarios		15.83	11.07	13.67
Rotacion de cuentas por pagar	4.22	3.82	5.45	5.81
Periodo promedio de pago	85.35	94.27	66.09	61.94
(III.) Endeudamiento y estructura de Capital				
Solvencia	2.49	2.40	2.13	2.57
Endeudamiento sobre patrimonio	0.67	0.71	1.38	1.25
(III). Estructura de Capital				
Total pasivo	40%	42%	58%	55%
Total patrimonio de los accionistas	60%	58%	42%	44%
(IV.) Liquidez				
Capital de trabajo	1,813,700,308.0	1,992,153,098	2,805,937	3,188,902
Capital de trabajo neto	1,363,503,544.00	1,500,170,617	2,130,882	2,572,746
Ratio corriente	1.99	1.86	0.96	1.00
Prueba acida		1.71	0.76	0.89
Relevancia Activo Corriente	80%	77%	55%	55%

Obtenido de www.emis.com

Análisis e Impacto:

1. La empresa presenta un decrecimiento en su Margen bruto en un 0.44%, lo cual implica que está dejando de recibir menos ingresos por sus ventas. Aunque la Industria también decrece, Mundial de Vidrios S.A.S lo hace en menor proporción. Esta situación se presenta debido al comportamiento que tiene el mercado, la situación económica del país, por la desaceleración del mercado inmobiliario en el 2017.
2. La Industria presenta una variación de su utilidad frente al 2015 del 3.25% apalancado por el incremento de las ventas en un 7,1%. En el caso de Mundial de Vidrios S.A.S la empresa presenta una disminución en su utilidad en un 50.7%, resultante de la disminución en sus ventas en un 0.6%. Esta situación se ha presentado por el incremento de competidores (nuevas empresas en el mercado) en un 55% pasando de 771 empresas a 1193, principalmente en productos como divisiones de baño y espejos. Adicionalmente este incremento de competidores ha generado una competencia de precios llevando a la compañía a ofrecer productos hasta por debajo del margen.
3. El retorno de la inversión sobre los activos (ROA) y sobre el Patrimonio (ROE) se ve afectado en una disminución del 57% y 56% respectivamente debido principalmente a la disminución de la utilidad neta la cual se puede explicar por el incremento del pago de Impuesto de Renta y complementarios. (validar política tributaria).
4. El promedio de la rotación en días de las cuentas por cobrar que tiene la industria es de 26 en el 2016 la empresa para el 2016 maneja un promedio de 89 días y para

el 2017 94 días. Esta situación está afectando a la empresa debido a que impacta de forma directa su flujo de caja obligando a Mundial de Vidrios S.A.S a tener que posiblemente apalancar eventualidades que se presenten o nuevas contrataciones.

5. De igual forma al revisar el indicador de cuentas por pagar identificamos que la industria maneja un promedio de 61 días y Mundial de Vidrios S.A.S de 90 días. Es evidente que aquí identificamos una oportunidad de poder alinear frente al mercado el promedio de días que la empresa ofrece a sus clientes para pagar en pro de impactar de forma positiva el flujo de caja de la empresa.
6. Aunque las ventas de la empresa han disminuido en un 0.6%, podemos evidenciar que Mundial de Vidrios S.A.S puede cubrir sus obligaciones corrientes sin tener que acudir a liquidar sus inventarios. Esto es una señal positiva ya que en promedio la industria si tendría que acudir a liquidar sus inventarios para cubrir estas obligaciones.

Análisis PEST:

Análisis PEST
Político
Colombia atraviesa periodo electoral el cual se presenta un clima de incertidumbre por parte de los inversionistas que esperan conocer cuáles son las prioridades en política económica, fiscal y monetaria. Esta incertidumbre afecta al sector pues los proyectos nuevos de viviendas se desaceleran, los compradores postergan su compra de vivienda o los procesos de remodelación.
Las elecciones presidenciales en el mes de Mayo del 2018 traen incertidumbre para el país y los mercados afectando así las inversiones en el sector de la construcción y los proyectos inmobiliarios.

La actual deuda que tiene el gobierno con el sector de la construcción ha sido un factor que ha afectado negativamente generando así un estancamiento de este con un crecimiento menor al esperado, esto afecta directamente las construcciones de edificios inmobiliarios lo cual representa una amenaza importante para Mundial de Vidrios S.A.S.

Con la reforma tributaria aprobada en el 2016 se abona el camino para la financiación de los acuerdos de paz, particularmente para los proyectos que serán aprobados en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (Pdet), los que tienen como principal fuente de financiación la cooperación internacional, los créditos de la banca multilateral y la inversión pública a manos de empresas privadas por medio de la figura de obras por impuestos (Ramírez, 2018).

Económico

El crecimiento económico en el país se desaceleró a 1.8 por ciento en 2017. El consumo privado se ajustó al impacto puntual del aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de tres puntos (pp). El consumo del gobierno se mantuvo moderado debido a los continuos esfuerzos de consolidación fiscal (Banco Mundial , 2018).

El 2018 viene con perspectivas positivas para el sector de la construcción en Colombia. Según Camacol, este tendrá un crecimiento del 4,6%, casi el doble de la economía en su conjunto (Portafolio, 2017). Esto es una gran oportunidad para Mundial de Vidrios S.A.S pues sus clientes abrirán nuevos proyectos donde podrán licitar.

La caída en los precios internacionales del petróleo por casi 2 años, el sector de hidrocarburos empieza a ver signos de recuperación y mantiene el optimismo para 2018, los precios del este no deberían descender en los meses por venir, lo que será positivo para la economía colombiana en este año (Colprensa, 2017).

Entre abril de 2017 y marzo de 2018 (últimos doce meses), la variación del IPC fue 3,14%, la más baja registrada en el periodo móvil abril-marzo de los últimos cuatro años (Dane, 2018). Esto permitirá el crecimiento del mercado de vivienda en los próximos trimestres del 2018 generando oportunidades para Mundial de Vidrios S.A.S.

Según el gobierno, La banca y la construcción impulsarán el PIB a 2,7% en 2018 lo cual evidencia una oportunidad importante de crecimiento del sector (Pinilla, 2018).

Social

Desempleo: El 2018 inició con una tasa de desempleo de dos dígitos quedando en un 11.8% incrementándose en un 0.03% (Dinero, 2018). Esta es una tendencia que impacta de forma directa a la empresa debido a que al incrementarse el desempleo son menos las personas que pueden acceder a procesos de remodelación de vivienda, y/o adquisición de proyectos.

Durante el primer semestre del 2017 él se vendieron 87 mil casas y apartamentos nuevos en el país. Este número estuvo apalancado según Camacol (cámara colombiana de la construcción) por la intervención de los programas de vivienda de interés social que **incrementó 17,9 por ciento** la comercialización de unidades nuevas, adicionalmente el repunte se debe también a las ventas a través del programa Mi Casa Ya, con el cual se subsidia la cuota inicial y la tasa de interés del crédito hipotecario. (Cardenas, Los colombianos invirtieron \$16,3 billones en vivienda en el primer semestre, 2017)

Uno de los dilemas por el que pasan los colombianos es “Saber si es mejor tener vivienda propia o vivir en arriendo”. Esto se debe a circunstancias tan particulares como las tasas de interés que ofrece el sistema financiero. Igualmente, la clase media que aspira a comprar viviendas con un valor entre 135 y 435 salarios mínimos legales (entre \$99,5 millones y \$321 millones) pueden obtener un beneficio de 2,5 puntos porcentuales de tasa de interés, lo que implica que, en vez de pagar 11,3%, pagan 8,8%. Eso vuelve la cuota mensual muy similar o incluso inferior al arriendo. Esto lleva a que los beneficios de tasas que ofrece el gobierno solo puedan acceder la clase baja quienes a su vez son quienes aportan en su mayor cuota de desempleo. Ocupan el mayor porcentaje de desempleo. (Acosta, 2017)

Tecnológico

Gracias a las nuevas tendencias del uso del vidrio, se han desarrollado nuevas tecnologías en el sector que están dinamizando el mismo: Vidrios acústicos para evitar el ruido externo, vidrios más seguros, vidrios con atributos estéticos (impresión digital), etc.

Fábricas de última tecnología instaladas de float-glass en competidores les da una ventaja competitiva frente al mercado obligando a dinamizar el mismo y afectando directamente a Mundial de Vidrios S.A.S quienes aún no están a la vanguardia.

Gracias al auge del tema térmico y acústico se está desarrollando fuertemente el mercado del termopanel. Por lo tanto, el uso del vidrio se ha duplicado aunque el número de ventanas instaladas siga siendo el mismo. De esta manera, las nuevas exigencias del mercado han llevado a los proveedores a fabricar y comercializar vidrios, aluminios y cristales con un gran desarrollo tecnológico. (One Touch MB Construcción , 2018)

El vidrio inteligente, el cual está formado por un film que contiene polímero y cristales líquidos puede cambiar el estado de opaco a transparente y viceversa con solo pulsar un interruptor. Aporta valor añadido a todo tipo de instalaciones, ya que ofrece una gran versatilidad en construcción y diseño. El vidrio inteligente permite privacidad a un espacio de trabajo, e incluso se puede convertir en una pantalla para proyectar imágenes. Aquí Mundial de Vidrios S.A.S tiene una oportunidad importante para empezar a dinamizar sus líneas de productos adaptándose a la nueva tecnología (Equipar, 2018).

Tendencias del Mercado:

- **Tendencias del mercado colombiano (Dinero, 2016):**

TENDENCIAS DEL MERCADO COLOMBIANO ACTUAL		ANALISIS
1	Consumidores menos leales *Preferencia por nuevas opciones en las que perciban un mayor valor. *Para 2033 habrá una transformación en la tercerización de procesos.	valor agregado en los productos : esta tendencia nos habla sobre la diferenciación que se debe tener en los productos en una percepción de valor, de nuevas técnicas, de nuevos beneficios del vidrio y como generar esos beneficios y convertirlos en valor para la marca.
2	Descreídos *Consumidores menos preocupados por las marcas, en buena medida por factores como la recesión. *Relación costo/beneficio	Los productos deben analizarse desde el punto de vista de beneficio, cada producto según su funcionalidad y tecnología debe promoverse desde el punto de vista del beneficio, las ventajas y los usos para así exponerle a las constructoras que los costos varían según estas diferencias.
3	Tiempo de compra *Compradores on line *Compradores con poco tiempo para compras.	Muchas empresas hoy en día están enfocando sus ventas también en el canal online, cotizaciones y pagos en línea sería una gran alternativa para clientes finales que hoy en día solo manejan sus compras online pues esto significa ahorro de tiempo y comodidad.
4	Sociales *Consumidores interesados en las causas sociales, ambientales y de responsabilidad social	Los consumidores valoran productos con sentido social, sostenibles, que en su elaboración cuiden el planeta, pero que también sus materias primas ayuden a mitigar problemas como rayos UV, aislar ruido, repelar los climas fuertes y demás beneficios que podemos destacar de muchas formas de tratar el vidrio.
5	Ambientalistas *Preocupación por productos reciclables y que cuiden el medio ambiente.	

Tabla 3. Tendencias del Mercado Colombiano

Obtenido de www.dinero.com

- **Tendencias del Sector (Obra, 2016)**

TENDENCIAS DEL MERCADO DEL VIDRIO EN COLOMBIA			ANALISIS
1	Más inteligentes	Las nuevas tendencias en vidrio están relacionadas con el desarrollo y especialización de diferentes técnicas sobre los productos. En el caso de la automatización se permite que mediante el uso de interruptores, se pueda generar privacidad o dejar transparente un elemento (Privalite). "Otra aplicación son los vidrios electrocromáticos para ventanas inteligentes. Estos nos permiten regular la entrada de luz, en invierno y en verano, controlando la incidencia directa de los rayos solares"	La actualización en vidrio y técnicas, debe ser un plan a corto plazo pues desde ya los clientes están demandando tecnologías para sus proyectos y mundial de vidrios puede generar productos con mejor valor y altos márgenes.
2	Aislamiento térmico	Hay vidrios especializados para controlar únicamente el frío y el calor. Son ahorradores de energía directos e indirectos y son utilizados en construcciones sostenibles. Están elaborados para controlar el paso de calor en verano; ahorrando así los costos energéticos del aire acondicionado. También, están hechos para regular el ingreso de vientos en invierno, generando ahorro de costos por el uso de calefacción. Además de ser resistentes al clima, otra ventaja de estos vidrios es que protegen de los rayos UV	Los vidrios especializados se deben empezar a explorar como compañía para acogernos a esta tendencia explorar con los proveedores este tipo de productos y ofreciéndole a los clientes estas opciones como ahorro en calefacciones y ventiladores pues son un plus además de ahorrar.
3	Lejos del ruido de las grandes ciudades	Uno de los problemas más frecuentes, sobre todo en las ciudades capitales, es el ruido en zonas de alto tráfico. Para esto, el vidrio puede operar como un aislante acústico, ayudando a prevenir el surgimiento de enfermedades que se generan por la contaminación auditiva y darle un mejor descanso a las personas que viven en barrios en los que hay ruido por el tránsito de carros o establecimientos comerciales. La masa y el espesor del vidrio es fundamental, por eso, las mejores prestaciones para este fin se consiguen en vidrios laminados acústicos y espesores asimétricos.	Esta tendencia es una opción que nuestros clientes pueden tener para ventanas o divisiones de apartamentos en vías principales, esquineros o que están en zonas expuestas al largo ruido.
4	Resistentes al calor y no generan accidentes	El vidrio templado es ideal para los techos. Además de que algunos están diseñados para resistir más de 600 grados centígrados de temperatura, gran parte de estos protegen de los rayos UV. Otra de las ventajas de este vidrio, es que cuando se rompe se descompone en partes muy pequeñas evitando causar accidentes o cortes.	Con mundial de vidrios podemos potencializar el vidrio templado para ofrecer en las licitaciones más opciones de compra no solo divisiones sino también techos, rompivientos y vidrios para ventas con protección UV.

Tabla 4. Tendencias del Sector

Obtenido de www.en-obra.com

Análisis Cinco Fuerzas de Porter:

Poder De Negociación Clientes		
Factor	Peso	Calificación
Concentración Clientes	0.3	1
Poder De Negociación Clientes	0.1	1
Volumen De Compras	0.2	2
Coste De Cambio	0.3	1
Disponibilidad Información	0.1	3
Calificación Ponderada		1.4

Figura 1 Poder de Negociación Clientes

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Existen 2 factores importantes dentro de la empresa que deben ser fortalecidos:

1. Concentración de clientes: Mundial de Vidrios S.A.S tiene varios clientes a quien le vende y estas son las constructoras principalmente, existen 4 de ellos donde se concentra la mayor venta que son: Cusezar, Colpatria, Amarilo y Marval. Existen otras constructoras más pequeñas pero el volumen de venta que representan para la empresa no es importante. Esto nos lleva a concluir que las ventas de Mundial de Vidrios S.A.S están concentradas en básicamente 4 clientes y que si estos clientes deciden no comprarle más a Mundial de Vidrios S.A.S pondría en un alto riesgo a la compañía. Aquí hay una amenaza inminente que Mundial de Vidrios S.A.S tiene que trabajar para aumentar así la base de clientes y no depender de 4 de ellos.

2. Coste de Cambio: Esta es una amenaza inminente para Mundial de Vidrios S.A.S ya que el cliente (constructoras) puede cambiar de un proveedor a otro sin ningún problema y a ningún costo, ahora con más competidores entrantes en el mercado y con mejores precios, la amenaza para la empresa es mayor

Esta fuerza nos presenta un puntaje ponderado de 1,4, es decir que se debe trabajar en fortalecer la negociación con los clientes presentándoles productos con estrategias claras para sus proyectos (constructoras). En Mundial de Vidrios S.A.S vemos que los clientes tienen un gran poder, ellos son quienes piden los requerimientos para los proyectos de vivienda, ellos son quienes en sus construcciones modernas deciden qué tipo de vidrios quieren y tienen varios proveedores para distintas partes de los proyectos, con Mundial de Vidrios S.A.S siempre se van con las divisiones de baños.

- **Poder de negociación con los proveedores:**

Poder de Negociación Proveedores		
Factor	Peso	Calificación
Concentración Proveedores	0.3	1
Volumen De Compra	0.1	2
Materias Primas Sustitutas	0.1	2
Coste De Cambio	0.3	1
Productos/Servicios Sustitutos	0.2	2
Calificación Ponderada		1.4

Figura 2 Poder Negociación Clientes

Existen 2 factores importantes que afectan este factor:

1. **Concentración Proveedores:** Actualmente Mundial de Vidrios S.A.S está muy dependiente de (Vitelsa) a quien le compra vidrio templado y así mismo para cada una de sus líneas de negocio debido a que le ofrece precios competitivos y valores agregados adicionales que ayudan al mismo tiempo a su negocio. Sin embargo, esto hará que este proveedor tenga mucho poder no tanto en el mercado sino con Mundial de Vidrios S.A.S. Lo cual representa una amenaza latente a mediano plazo pues este proveedor podrá exigir a la empresa incremento de precios, tiempos de entrega y demás. Es por esto que la compañía debe explorar otros proveedores medianos que puedan suplir también sus necesidades en cuanto a materia prima y nuevas tendencias.
2. **Coste de Cambio:** Mundial de Vidrios S.A.S hoy no tiene la capacidad ni la planeación de cambiar a otros proveedores lo cual cuando deba hacerlo producirá un costo altos, pues deberá negociar nuevas tarifas, tardará tiempo para hacer la transición y habrá incertidumbre si los demás proveedores podrán cumplir con todas sus exigencias y volúmenes de ventas como lo hace su gran proveedor hoy en día.

Esta fuerza nos presenta un puntaje ponderado de 1,4 lo cual representa amenaza mayor. Esto quiere decir que Mundial de Vidrios S.A.S a pesar de que tiene varias opciones de proveedores para vidrios depende mucho de VITELSA pues el proveedor con el que tiene relación hace varios años y cumple con todos los requerimientos, cantidades y tiempos que la compañía le exige.

- **Competidores Entrantes:**

Competidores Entrantes		
Factor	Peso	Calificación
Economías De Escala	0.1	2
Costos De Patentes Y Modelos	0.1	2
Poder/Valor De Marca	0.3	4
Requerimientos De Capital	0.3	3
Acceso A Distribución	0.2	3
Calificación Ponderada		3.1

Figura 3 Competidores Entrantes

Existen 2 factores importantes que afectan este factor:

1. **Poder/valor de Marca:** Mundial de Vidrios S.A.S es una marca reconocida en el gremio de la construcción, grandes constructores la eligen para el desarrollo de sus proyectos y siempre los invitan a licitar a ellos. Esta es una oportunidad importante para Mundial de Vidrios S.A.S ya que esto le da una ventaja sobre muchos de sus competidores y así mismo genera una barrera importante para los competidores que quieran entrar al mercado y competir vendiendo lo mismo.
2. **Requerimientos de Capital:** Para poder ingresar al mercado, es importante contar con un capital importante, además de muchas otras características, como experiencia, trayectoria, reconocimiento y buen relacionamiento con clientes (constructoras en este caso). Adicionalmente, se requieren de ciertos criterios que piden las constructoras para poder licitar en sus proyectos, como activos, balances financieros,

experiencia, etc. lo cual requiere de un capital importante al igual que una estabilidad económica estable que pueda sostenerse a los requerimientos de estos.

La entrada de nuevos competidores al sector no es tan fácil ya que existen empresas constituidas con gran experiencia, trayectoria, productos de calidad a buen precio y reconocimiento de marca, esto hace que las barreras de entrada sean fuertes y el ingreso a la industria por parte de empresas más pequeñas sea más complicado. Se requiere de una inversión de capital importante, tecnología para la producción de vidrios especiales (colores, texturas, etc.), construcción de credibilidad y precios competitivos. Las empresas que ya existen hoy en este mercado tienen fuerza dentro de la industria y son los que han venido trabajando con las grandes constructoras por muchos años quienes son los que desarrollan edificaciones y requieren del vidrio dentro de sus proyectos.

- **Rivalidad de Competidores:**

Rivalidad de Competidores		
Factor	Peso	Calificación
Poder Competidores	0.3	2
Poder Proveedores	0.3	2
Crecimiento Industrial	0.1	3
Uso De Capacidad Instalada	0.1	1
Diversidad Competidores	0.2	2
Calificación Ponderada		2

Figura 4 Rivalidad de Competidores

Existen 2 factores importantes que afectan este indicador:

1. **Poder Competidores:** Existe una gran cantidad de competidores en la industria que compiten directamente con Mundial de Vidrios S.A.S y han venido cogiendo fuerza en el mercado principalmente por los precios tan bajos que ofrecen y en donde Mundial de Vidrios S.A.S ha tenido que competir fuertemente disminuyendo su margen y vendiendo a precios muchos más económicos para poder competir.

2. Poder Proveedores: Los proveedores que maneja Mundial de Vidrios S.A.S tienen poder con respecto al tipo de negociación que hace directamente con sus clientes, una de las amenazas más grandes es que los proveedores más grandes, como Vitelsa, están cambiando el modelo de su negocio llegando directamente a cliente final (constructoras) ya que poseen la capacidad y los recursos para fabricar los productos y ofrecerlos directamente al cliente a un mejor precio, esto está afectando directamente a Mundial de Vidrios S.A.S ya que ellos deben ajustarse a estos cambios en el mercado vendiendo más económico, bajando el margen y cambiando sus proveedores.

Con una calificación de 2, este es un riesgo por economías de escala puesto que hay competidores comercializadores que también producen y pueden ahorrar costos de producción, producir más, más rápido y bajar precio a los clientes. Hay competidores que ofrecen accesorios complementarios más baratos, de calidad regular que están cambiando la dinámica del mercado en cuanto a precio, distribución y percepción de valor.

También en la industria del vidrio hay un gran número de competidores, además que hacen lo mismo que Mundial de Vidrios S.A.S, hay 7 identificados que compiten en los mismos clientes y tienen igual número de recursos, esto es una amenaza latente pues lucha por aumentar participación en el mercado, además los clientes tienen un sin número de opciones de marca y calidad y pueden cambiarse fácilmente de uno a otro pues los diferenciales son mínimos.

- **Productos Sustitutos:**

Productos Sustitutos		
Factor	Peso	Calificación
Propensión A Sustituir	0.2	4
Precios Relativos Sustitutos	0.1	3
Facilidad De Cambio	0.1	3
Nivel De Percepción De Valor	0.3	4
Disponibilidad De Sustitutos	0.3	1

Calificación Ponderada

2.9

Figura 5 Productos Sustitutos

Existen 2 factores que afectan directamente este factor:

1. **Nivel de percepción de valor:** Este es un punto a favor de Mundial de Vidrios S.A.S pues sus clientes tiene una percepción de valor positiva con respecto a sus productos. A pesar de que este es un punto positivo con respecto a la empresa, es importante tener en cuenta que debido a los cambios de tendencias en el mercado, hay que vigilar a la competencia para garantizar que la percepción de valor de nuestros productos se mantenga.
2. **Disponibilidad de Sustitutos:** Existen productos sustitutos como el acrílico o policarbonato, sin embargo esto no supone una amenaza mayor para la empresa debido a que estos no reemplazan la funcionalidad del vidrio como tal.

Los productos sustitutos aun no son tan marcados en el sector, pero hay varios tipos de vidrios con calidad diferente y materiales que los acompañan en las instalaciones que hacen la diferencia en precio y calidad. Según la calificación de 2,9 que nos arroja el análisis, los productos sustitutos suponen una amenaza muy baja ya que no existen materiales que cumplan la misma función del vidrio en construcciones por ejemplo (ventanería acústica etc.). Si existen materiales como el policarbonato, plástico, etc. que se utilizan para reemplazar el vidrio (también por su costo) pero no llegan a reemplazar algunas funcionalidades que cumple el vidrio en edificaciones y demás.

Resultado Final:

Factor	Peso	Calificación
Poder De Negociación Clientes	0.5	1.4
Poder De Negociación Proveedores	0.1	1.2
Competidores Entrantes	0.1	3.1

Productos Sustitutos	0.2	2.9
Rivalidad De Competidores	0.1	2

Atractivo De Mercado 1.91

Figura 6 Resultado final 5 fuerzas de porter.

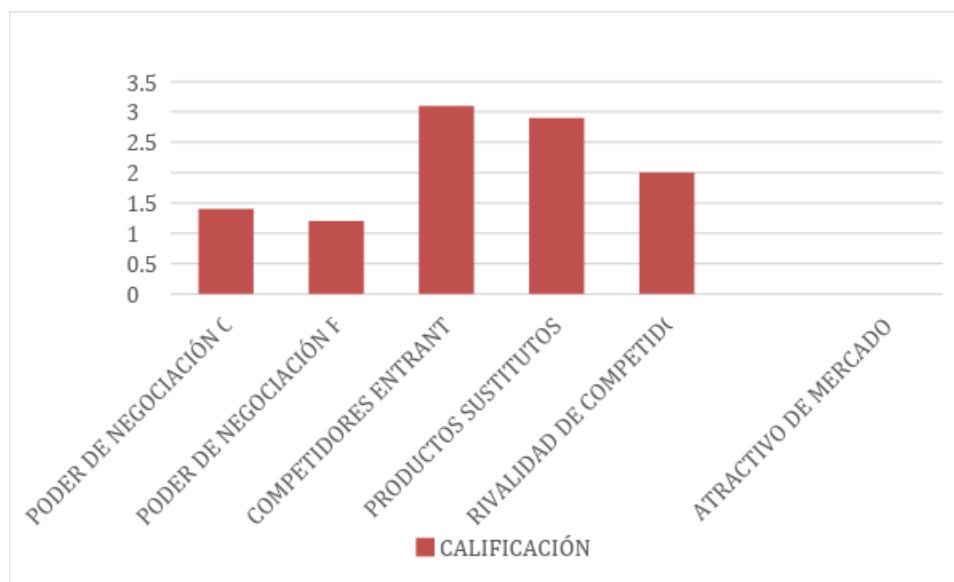


Figura 7 Grafica Resultado final 5 fuerzas de porter

Se logra identificar que la empresa tiene un poder de concentración muy alta en 4 clientes específicos, que ponen en riesgo latente la estabilidad de la compañía. Aunque existen otros clientes (constructoras pequeñas) la empresa no debe enfocarse en construir relaciones de largo plazo con los clientes vigentes si no diversificar su portafolio de clientes así mitigaría el impacto de la pérdida de alguno de los clientes grandes.

También debe mitigar el tema de poder con proveedores porque a pesar de que hay varios en el mercado en vidrio templado vemos una gran concentración de su producción con Vitelsa, esto es una gran amenaza que debe combatir desde ya con pruebas en algunos proyectos con proveedores sustitutos haciendo pilotos y lograr comprometerse con las exigencias y el mismo cumplimiento que les da Vitelsa.

Mundial de Vidrios S.A.S debe aprovechar el posicionamiento y reconocimiento que tienen en el entorno de las constructoras. Apalancado en la preferencia que tienen sobre sus productos (divisiones para baños y espejos). La empresa no puede entrar a ser partícipe del juego que ha establecido el mercado de guerra de precios debido a la entrada de nuevos competidores con acabados más económicos. Este es un frente en el que la compañía debe generar valores agregados sin tener que castigar el margen de ganancia. Oportunidades como garantías ampliadas permitirían continuar vigentes en el mercado garantizando un respaldo por calidad, producto y atención post venta.

Participación Relativa Mercado (Matriz BCG)

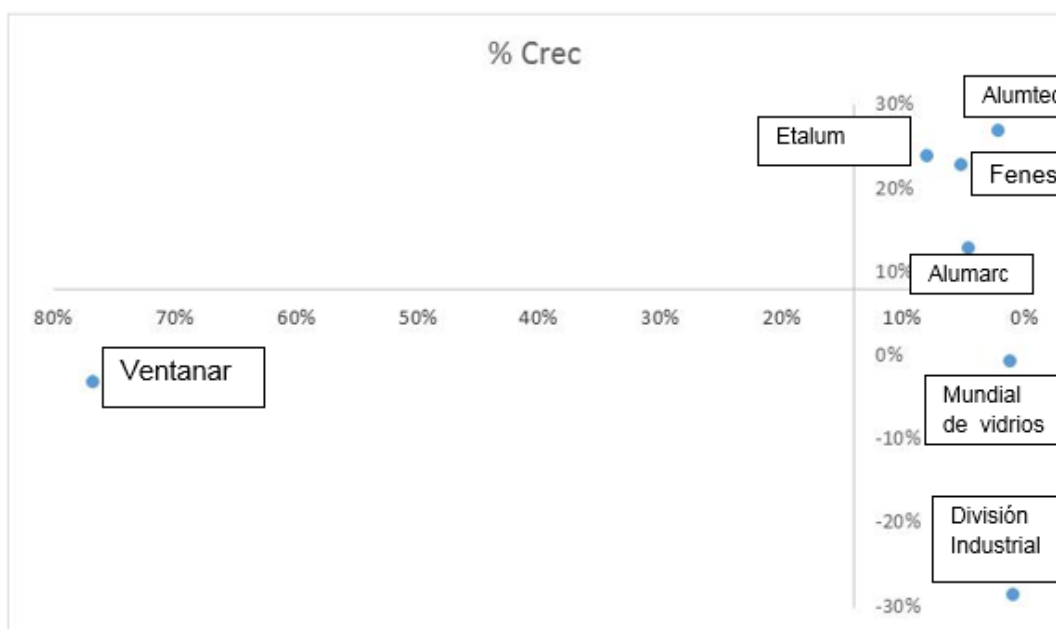
- Principales Competidores

Tabla 5. Ventas Competidores

Ventas Competidores			
Competidor	Ventas 2016	% Part.	% Crec
Ventamar (ventanería)	\$ 100.000	76,7%	-3,0%
Etalum (Familiares Marval)	\$ 10.418	8,0%	24,0%
Fenestra	\$ 6.726	5,2%	23,0%
Alumarc (Distribuidora de aluminio)	\$ 5.992	4,6%	13,0%
Alumtec (Soluciones Alumtec)	\$ 2.799	2,1%	27,0%
Mundial de Vidrios	\$ 1.517	1,2%	-0,6%
División Industrial	\$ 1.163	0,9%	-28,5%
Colwindows	\$ 1.030	0,8%	-
Acabados Contemporaneos	\$ 662	0,5%	-
Total Ventas 2016	\$ 130.307	100%	

Obtenido de www.emis.com

- **Matriz BCG:**



Figur

a 8

Matri

z

BCG

,

Análi

sis de

comp

etenc

ia.

P

odemos identificar que la mayoría de las empresas están concentradas en el cuadrante superior derecho (Interrogante) ya que durante el último periodo reportado en Emis, presentan baja participación y alto crecimiento en el mercado. Es importante mencionar que deben trabajar en fortalecer sus estrategias pues aún tienen oportunidad en la industria debido al incremento de proyectos de construcción en general. Estas empresas tienen un crecimiento importante en ventas vs el año anterior, sin embargo, si lo comparamos con el líder del sector Ventanar, este tiene alta participación y crecimiento negativo en el mismo periodo, esto nos dice que Ventanar si genera ventas importantes comparado con el resto de las empresas, pero sus utilidades son negativas.

Aquí estas empresas se pueden apalancar y trabajar su estrategia en incrementar sus ventas para buscar mejores utilidades y mejor participación en el mercado.

Ventanas está situada en el cuadrante inferior izquierdo (vaca) es decir que es una compañía que genera liquidez y flujos estables de dinero, que le permiten invertir en sus productos y tecnologías para lograr esa participación del 77% del mercado.

Mundial de Vidrios SAS y División Industriales están situados en el cuadrante inferior derecho (Perro) las cuales presentan decrecimiento vs el año anterior en ventas y participación baja vs los competidores directos de la industria, estas también presentan rentabilidades negativa, es por esto que se deben replantear las estrategias de producto para recuperar crecimiento y participación.

Una de las estrategias en la que debe trabajar la empresa (Mundial de Vidrios S.A.S) es la inversión en tecnología, desarrollo de productos a la vanguardia y con valor agregado ya que no se presentan diferenciales en el mercado porque todos ofrecen los mismos productos de los mismos proveedores (Vitelsa). Deben identificar también oportunidades por medio de alianzas estratégicas con empresas líderes en tecnología siguiendo las tendencias de tecnología en los hogares con automatización de vidrios, vidrios térmicos, vidrios con filtros UV, etc.

En el tema financiero, Mundial de Vidrios S.A.S genera ingresos importantes a pesar de estar ofreciendo por debajo del precio de la competencia (Sacrificando margen), sin embargo las utilidades se han visto afectadas por temas de políticas tributarias y el desconocimiento de los precios del mercado.

Matriz Perfil Competitivo MPC:

Tabla 6. Matriz Perfil Competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO															
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Mundial de Vidrios		Colwindows		Etalum		Divisiones Industriales		Acabados Contemporaneas		Fenestra		Alumtec	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h	g	h	g	h	g	h	g	h
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,1	2,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,3	2,0	0,2	1,0	0,1	3,0	0,3	2,5	0,3
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0,3	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9	2,0	0,6	2,0	0,6	3,0	0,9		0,0
CANALES DE DISTRIBUCION	0,1	2,0	0,2	2,0	0,2	4,0	0,4	2,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,3	4,0	1,2	4,0	1,2	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	3,0	0,6	2,0	0,4	1,0	0,2	3,0	0,6	2,0	0,4
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0	--	2,9	--	2,9	--	3,1	--	2,3	--	2,0	--	2,9	--	1,8

Autoría propia

Análisis Fortalezas y Debilidades

Empresas	Fortalezas	Debilidades
Colwindows	<p>*Calidad de producto: servicio al cliente, post venta, asesoría personalizada, Calidad en materiales y accesorios.</p> <p>*Precios competitivos: relación calidad /precios bien definida.</p>	<p>*Canales de distribución: sólo tiene presencia en Bogotá</p> <p>*Concentración de clientes constructoras.</p> <p>*Es un seguidor en temas de desarrollo tecnológico.</p>
Etalum	<p>*Canales de distribución: cobertura nacional</p> <p>*Diseñadores, productores y comercializadores de vidrios y aluminios.</p> <p>*Desarrollo tecnológico: planta de producción tecnológica.</p> <p>*Precios competitivos: precios en equilibrio vs mercado. Buena relación calidad/precio.</p> <p>*Calidad de producto: productos de calidad contemporáneos, con tecnología y de vanguardia.</p> <p>*Mismos dueños de Marval (Constructora)</p>	<p>Tienen desventaja geográfica pues solo cuentan con oficinas y planta en la ciudad de Bucaramanga, eso hace que sus costos de transporte sean más elevados que los demás.</p>

Divisiones Industriales	*Calidad de producto: tiene un portafolio muy completo y excelentes materias primas, tecnología y maquinaria altamente calificada.	*Canal de distribución: solo opera en Bogotá.
Alumtec	*Calidad de producto: maneja vidrio templados en todas sus presentaciones y con accesorios de calidad y post venta. *Participación de mercado: incremento en ventas de una 59% en el 2016. *cuenta con buenos aliados estratégicos (Amarilo, Coninsa Ramon, etc.)	*Desarrollo tecnológico: no están desarrollando nuevos productos. *solo se enfoca en 2 categorías ventanas y divisiones.
Fenestra	*Calidad de producto: tienen varios productos con tecnología y nuevos usos. *Participación de mercado: es uno de los grandes proveedores de las constructoras en Colombia responsables de varios proyectos en Colombia *Desarrollo Tecnológico.	No cuentan con mucha información al público por medio de su página web, generando una desventaja frente a sus competidores.
Mundial de Vidrios S.A.S	*Calidad de producto: cuenta con muchas categorías y en todas ellas maneja un estándar de calidad alto, pues son especializados en este y tienen muchos años de trayectoria. Sus productos están bien posicionados en las grandes constructoras de Colombia y por esto le confían la mayoría de sus nuevos proyectos. *Precios Competitivo: tiene buena relación calidad/precio pues maneja precios en equilibrio vs el mercado y además cumplen con los estándares de sus clientes.	*Competitividad en Precios: No tienen estrategias para definir precios (no tienen lista de precios). Margen comprometido por competencia *Canales de Distribución: Muchos intermediarios *Desarrollo Tecnológico: No están a la vanguardia de las tendencias del mercado; son reactivos.

Los puntajes finales nos muestran la competitividad de los principales competidores de la industria, es por esto, que podemos confirmar que Etalum, con un puntaje de 3.1, es una de las empresas más fuertes en la industria con respecto al resto de los competidores.

Mundial de Vidrios S.A.S es una empresa con una gran trayectoria en el mercado, fuertes en la comercialización de productos como divisiones de baños, cortavientos, barandas etc.

Ofrecen productos con una relación óptima de calidad/precio según las necesidades del mercado.

Esta compañía ha construido relaciones de largo plazo con las constructoras como Es importante resaltar que aunque los precios que ofrece la empresa son una fortaleza, la compañía ha tenido que sacrificar margen para poder mantenerse vigentes en el mercado debido al incremento de competidores en los últimos años. Frente a los precios vemos una oportunidad como se puede evidenciar en una de las tendencias económicas que tenemos para el 2018 en la que según Camacol, el sector de las construcción proyecta un crecimiento del **4.6%** lo cual permitiría a las empresas dinamizar la participación en proyectos de construcción.

Debido a las tendencias del uso del vidrio, se han desarrollado nuevas tecnologías en el sector que están dinamizando el mismo: vidrios acústicos para evitar el ruido externo, vidrios más seguros, vidrios con atributos estéticos (impresión digital) etc. La empresa presenta una debilidad grande, que aunque busca ofrecer productos según el mercado, siempre ha mantenido una actitud reactiva y no proactiva han sido seguidores de las grandes empresas del sector y no líderes.

Comportamiento del Consumidor:

Descripción de la Muestra:

Se hizo una muestra con 42 encuestas a posibles compradores de vidrios indagando sobre procesos de compra, preferencias en divisiones de baño y espejos, lugares de compra y factores

importantes a la hora de la compra.

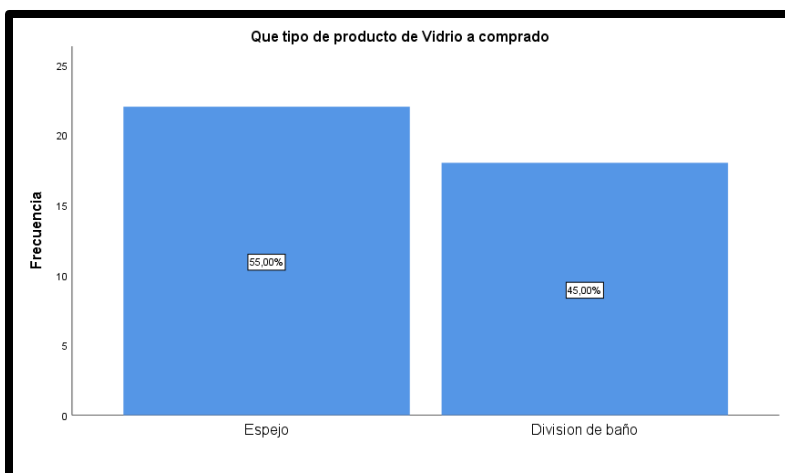


Figura 9. ¿Qué tipo de producto de vidrio ha comprado?, Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 7. ¿Qué tipo de producto de vidrio ha comprado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Espejo	22	52,4	55,0	55,0
	Division de baño	18	42,9	45,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

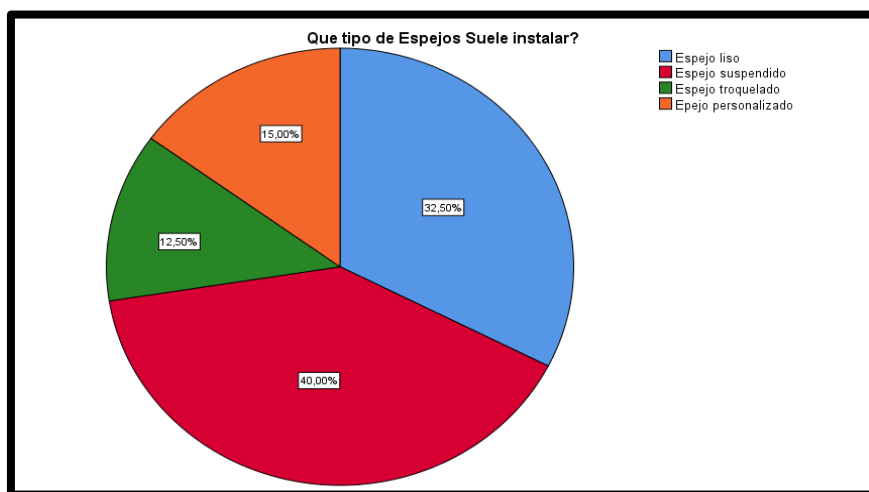


Figura 10 Que tipo de espejo suele instalar?.Obtenido De encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 8. ¿Qué tipo de producto de vidrio ha comprado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Espejo liso	13	31,0	32,5	32,5
	Espejo suspendido	16	38,1	40,0	72,5
	Espejo troquelado	5	11,9	12,5	85,0
	Epejo personalizado	6	14,3	15,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

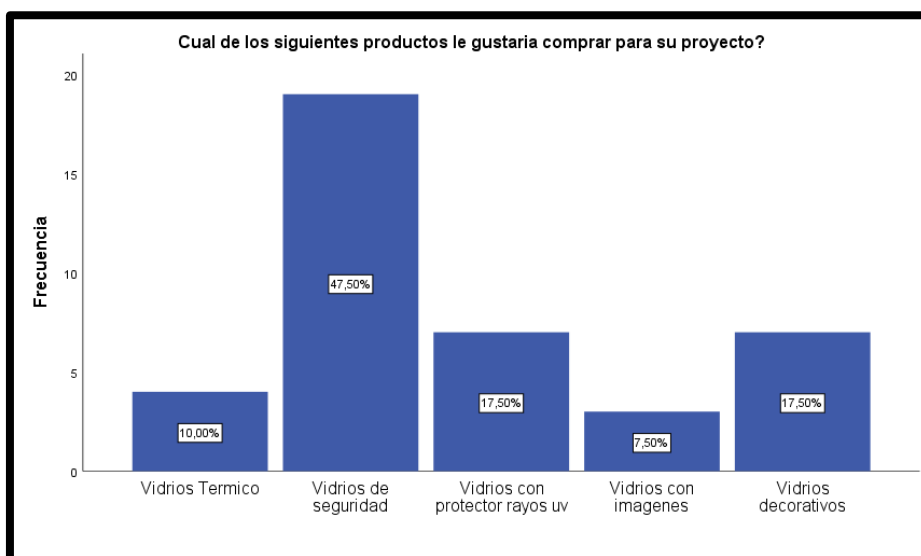


Figura 11 Cúal de los siguientes productos le gustaría comprar para su proyecto?. Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 9. ¿Cuál de los siguientes productos les gustaría comprar para su proyecto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Vidrios Termico	4	9,5	10,0	10,0
	Vidrios de seguridad	19	45,2	47,5	57,5
	Vidrios con protector rayos uv	7	16,7	17,5	75,0
	Vidrios con imagenes	3	7,1	7,5	82,5
	Vidrios decorativos	7	16,7	17,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

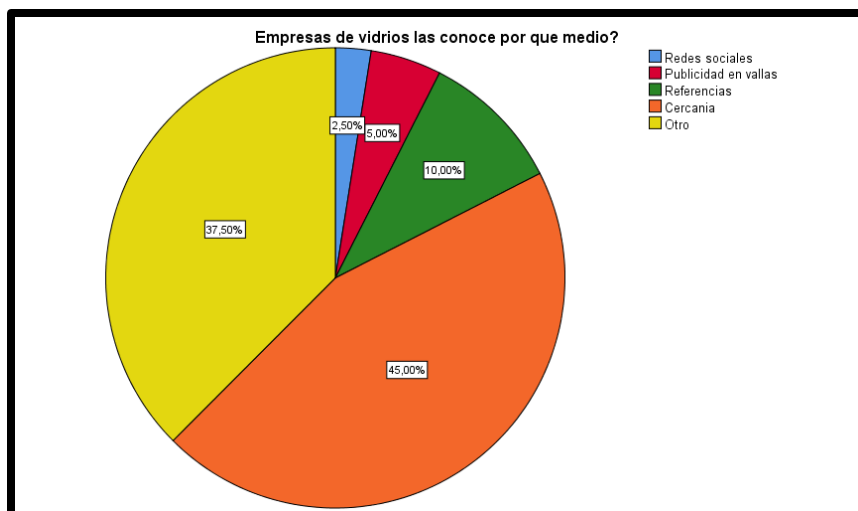


Figura 12 Empresas de vidrios las conoce por qué medio? Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 10. De las empresas de vidrios que conoce. ¿Por qué medio las conoció?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	1	2,4	2,5	2,5
	Publicidad en vallas	2	4,8	5,0	7,5
	Referencias	4	9,5	10,0	17,5
	Cercania	18	42,9	45,0	62,5
	Otro	15	35,7	37,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

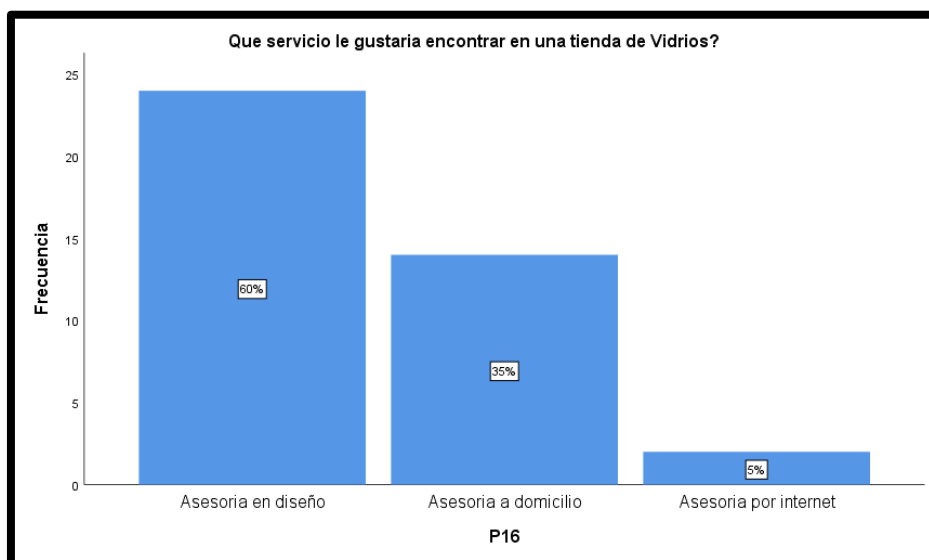


Figura 13 Que servicio le gustaría encontrar en una tienda de vidrios? Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 11. ¿Qué servicio le gustaría encontrar en una tienda de vidrios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asesoría en diseño	24	57,1	60,0	60,0
	Asesoría a domicilio	14	33,3	35,0	95,0
	Asesoría por internet	2	4,8	5,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

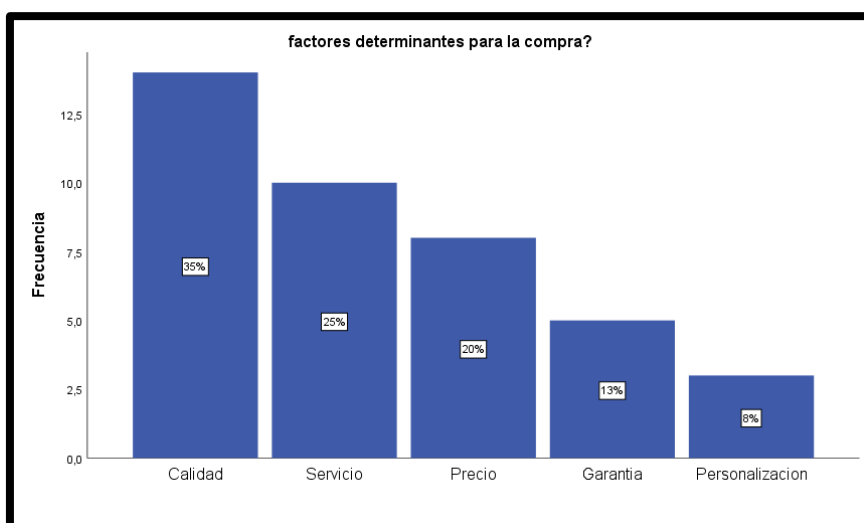


Figura 14. ¿Factores determinantes de la compra? Obtenido De encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Tabla 12. ¿Factores determinantes de la compra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad	14	33,3	35,0	35,0
	Servicio	10	23,8	25,0	60,0
	Precio	8	19,0	20,0	80,0
	Garantía	5	11,9	12,5	92,5
	Personalización	3	7,1	7,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,8		
Total		42	100,0		

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

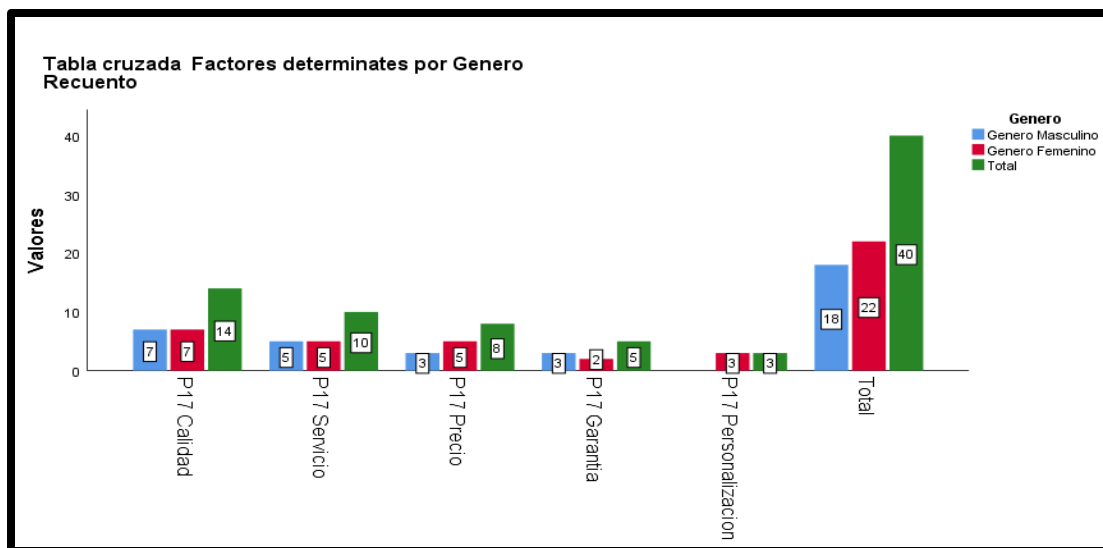


Figura 15. ¿Factores determinantes de la compra por género? Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS

- Del 47% de los hombres que contestaron la encuesta los factores determinantes para la compra de vidrios y espejos es la calidad y el servicio, pero para las mujeres además de estos factores tiene uno igual de importante que servicio que es el precio, pues como sabemos las mujeres son las que buscan la economía y un precio ajustado con la calidad.

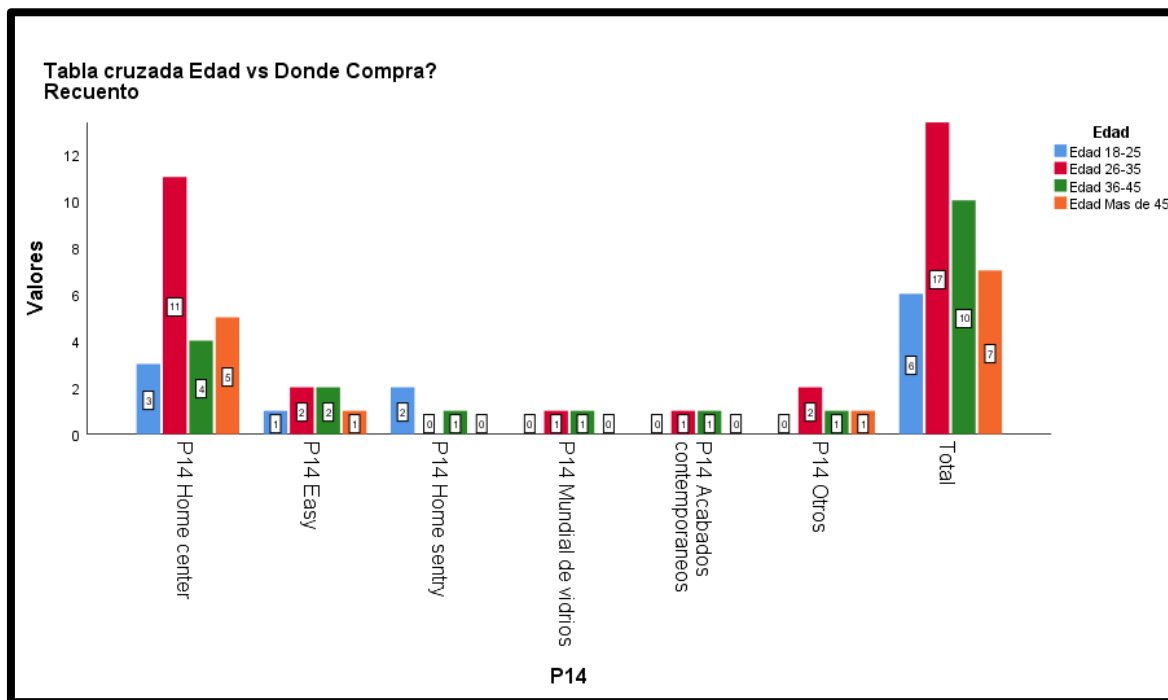


Figura 16. ¿Edad vs donde compra?

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

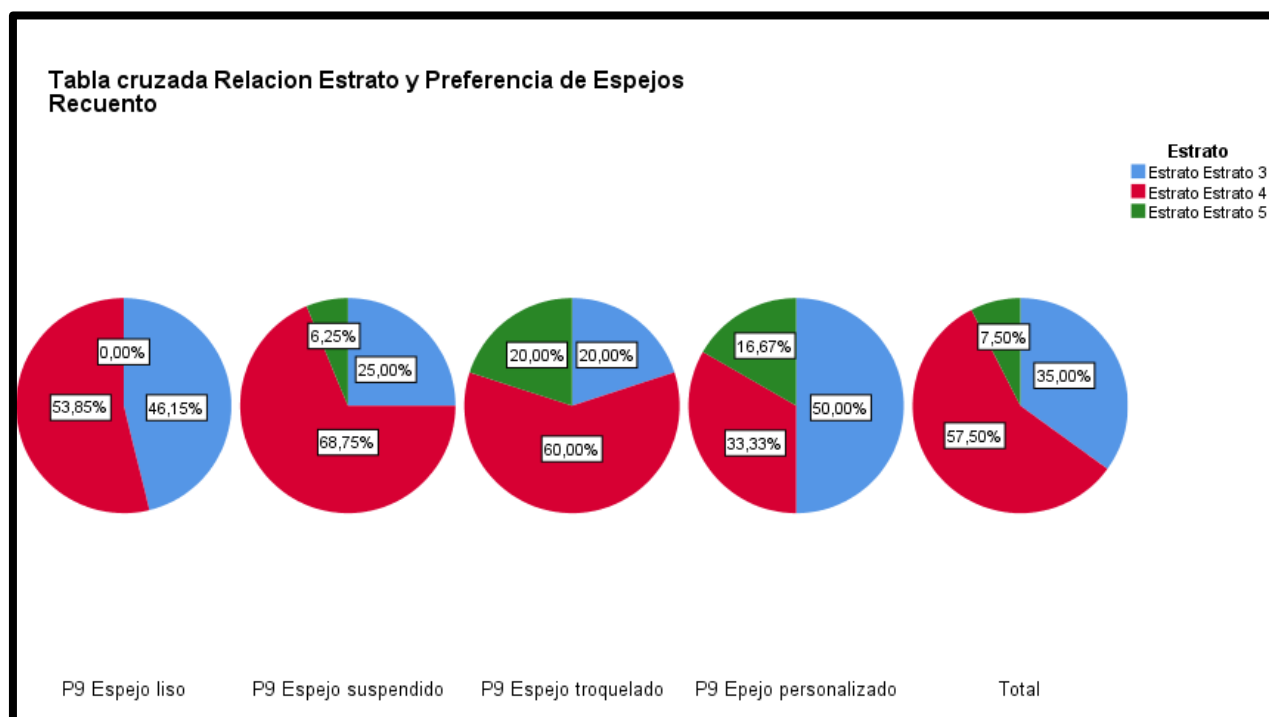


Figura 17. ¿Relación estrato preferencia de espejos?

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

- En el gráfico anterior podemos ver la gran preferencia del estrato 4 por el espejo suspendido y troquelado, mientras que el estrato 3 prefiere espejos personalizados y lisos. Y el 5 tiene variedad de preferencias pero se queda con el espejo troquelado.

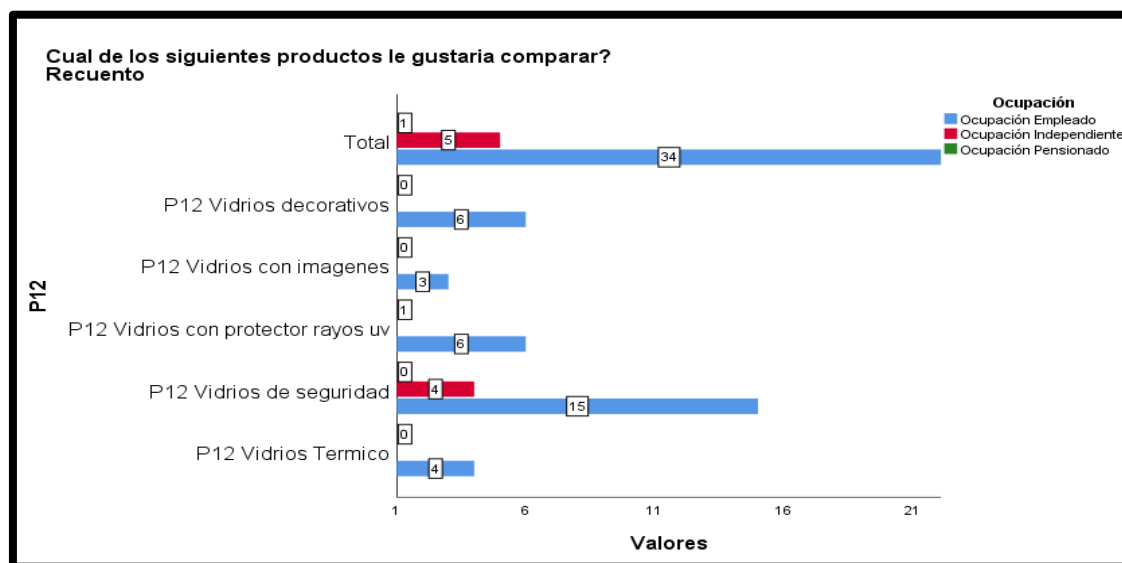


Figura 18. ¿Relación estrato y preferencia de espejos?

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

- A las personas empleadas e independientes les gustaría comprar vidrios de seguridad y decorativos, mientras que a los pensionados piensan más en su salud y prefieren vidrios con protector de rayos uv.

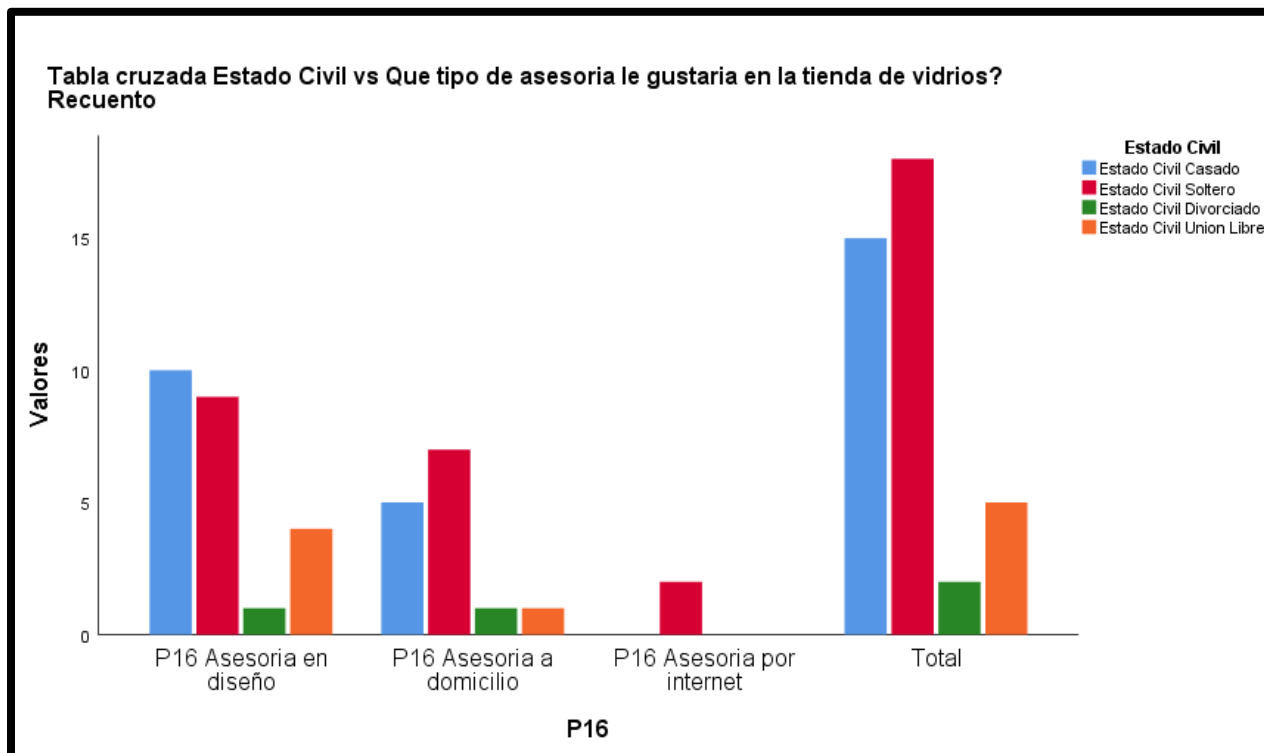


Figura 19. ¿Estado civil vs que tipo de asesoría le gustaría en la tienda de vidrios?

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

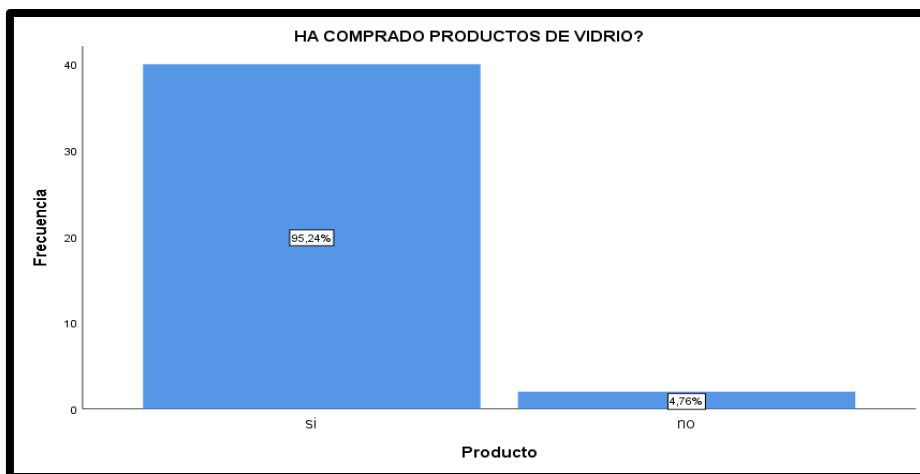


Figura 20. ¿Estado civil vs que tipo de asesoría le gustaría en la tienda de vidrios?
Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

- **Divisiones de baños:**

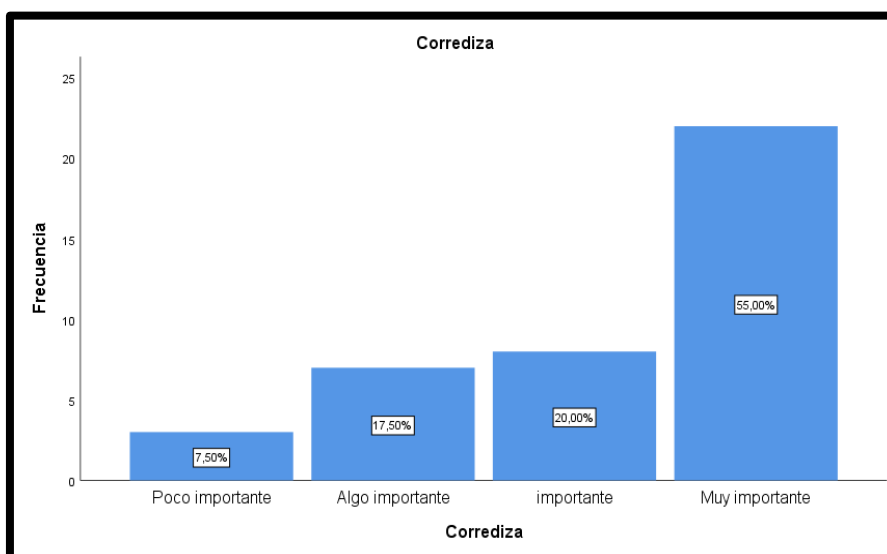


Figura 21. Importancia de divisiones de baño por atributo. Corredizas.
Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

- Del cuadro anterior podemos anotar que para la remodelación de baños el 55% de los encuestados les parece “Muy importante” este sistema de puerta corrediza para sus baños. Esto es una gran oportunidad para Mundial de Vidrios S.A.S pues debe enfocar

sus esfuerzos en la venta de este tipo de sistemas que resulta mejor para sus clientes y que es una perfecta opción para el ahorro de espacio en baños.

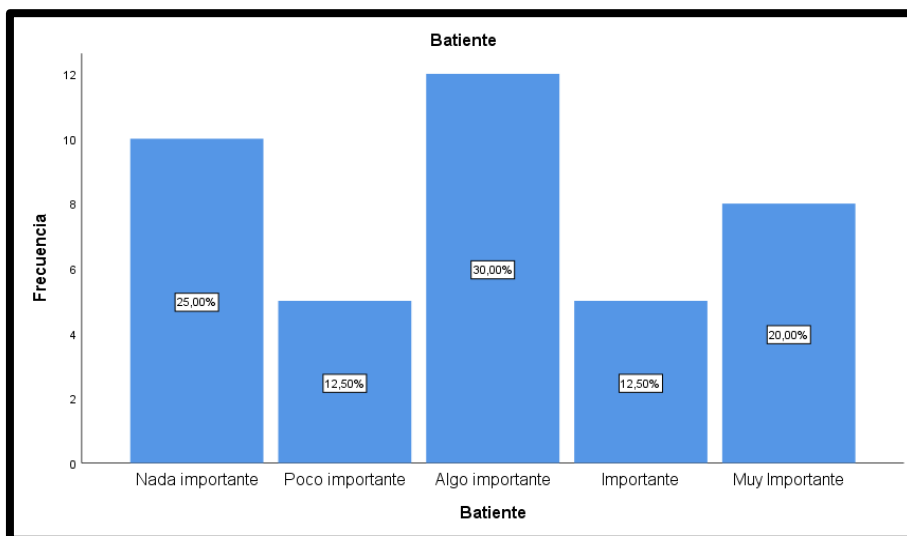


Figura 22. Importancia de divisiones de baño por atributo. Batientes.

Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

Las divisiones batientes son uno de los productos más comprados en Mundial de Vidrios

S.A.S pero para el 25% de nuestros encuestados les parece “Nada importante” y 30% “Algo importante” esto quiere decir que no utilizan este estilo o no lo prefieren para la remodelación de su baño este tipo de sistema. Aunque las tendencias nos afirman lo contrario. Puede ser que este tipo de sistema los clientes no lo vean seguro o no les parezca atractivo a la hora de decidirse en la compra.

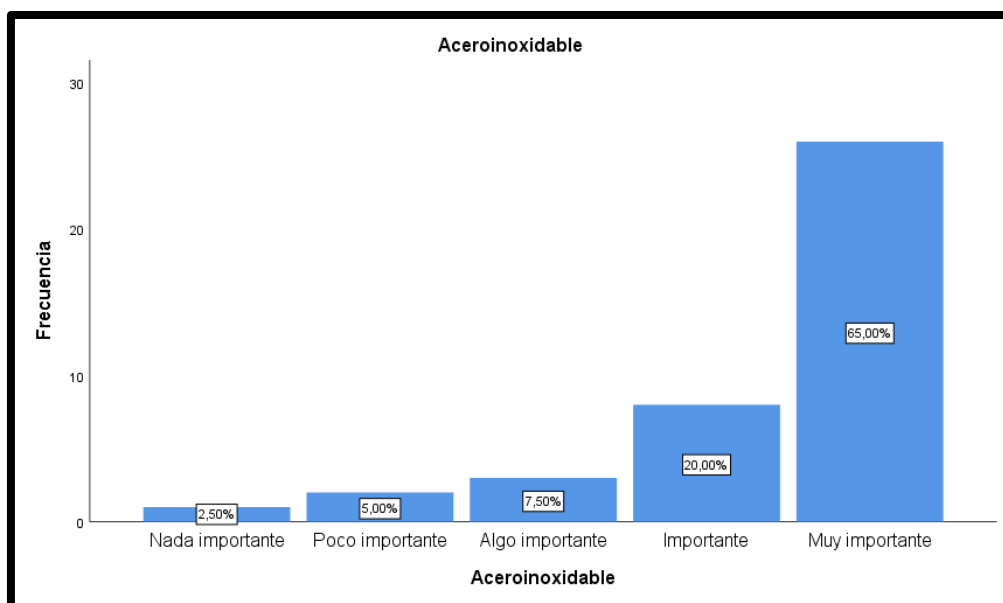


Figura 23. Importancia de divisiones de baño por atributo. Acero inoxidable. Obtenido de encuestas a consumidor vidrios 2018(anexo) y recuperado de SPSS.

- Para el 65% de los encuestados lo que más importante a la hora de escoger el tipo de sistema de la remodelación del baño es accesorios en acero inoxidable como un material de buena calidad y de modernismo para sus baños.

En conclusión Mundial de Vidrios S.A.S debe analizar todos estos comportamientos del consumidor actual centrando todo su trabajo en temas de calidad en los productos, servicio y precios asequibles. Además en temas de productos para baños la empresa es muy fuerte en la línea de divisiones para con puertas corredizas pues es una opción de ahorro de espacio y seguridad. Además no deben dejar de lado el tema tecnológico en vidrios, pues para los jóvenes y para las personas de edad tienen distintas necesidades que la compañía puede suplir a través de los atributos del vidrio. También es muy importante focalizar el tema de publicidad donde se plasmen todos los servicios de Mundial de Vidrios S.A.S para clientes finales, continuando con cliente final vemos una gran oportunidad de hacer alianzas con plataformas digitales para vidrios

a domicilios, asesorías en remodelación de baños y espejos que hoy en día están muy de moda y puede ser un nuevo canal de ventas.

Caracterización del cliente final:

Basados en las encuestas anteriores podemos deducir que nuestro cliente final serán hombres y mujeres interesados en remodelación, construcción de un proyecto o que sencillamente quiere hacerle cambios a su vivienda. Este target está compuesto por personas empleadas de estratos socioeconómico medio, interesado en conseguir productos con calidad, servicio y precio asequible (**Ver figura 15**) que les permita cumplir con sus necesidades de remodelación en sus hogares.

En cuanto a productos nuestro cliente final prefiere que sus espejos sean suspendidos y troquelados (**Ver figura 17**) que transmitan todo lo que ellos quieren plasmar para su hogar. En cuanto a divisiones de baño se inclinan mucho por puertas corredizas pues estas les generan seguridad y ahorro de espacio además que son modernas. Y lo más importante para ellos es que en sus productos para baños sean corredizas o batientes tengan accesorios de acero inoxidable (**figura 21, 22,23**) pues aseguran que son fáciles de limpiar, estéticamente se ve con más lujo y que no se dañan con facilidad. También la tendencia nos muestra que los clientes quieren vidrios con algún plus como lo son vidrios de seguridad como lo vemos en la (**figura 11**) que no se rompan con facilidad, esto enfocado para sus trabajos y familias y a las personas mayores que están pensionadas y se preocupan por su salud prefieren en vidrios con algo de protección de rayos UV. Por otro lado y no menos importante quieren vidrios personalizados que cumplan con sus expectativas en diseños de sus proyectos.

En cuanto al servicio de asesoría para compras de espejos y divisiones para baños en el punto de venta ellos quieren asesoría en diseño según su necesidad y lo que quiera o le quede a

su proyecto, quieren una asesoría profunda tanto las personas solteras como las personas casadas. La mayoría de nuestros encuestados están entre 26 y 45 años y eligen sus compras de vidrios y espejos en tiendas de cadena como Homecenter y Easy pues dicen que ahí cuentan con asesoría, es conocida y siempre encuentran lo que buscan.

Estudio de cliente:

Se hicieron encuestas a 3 arquitectos decisores de compras en constructoras quienes nos dieron sus criterios de evaluación y decisión para la compra de divisiones de vidrio para baños y espejos en sus proyectos de construcción de vivienda, comercial, etc. Dentro de los criterios de decisión que más valoran y utilizan para la compra de divisiones de baño y espejos son las siguientes en orden de importancia:

- 1. Precio:** Que sea un precio asequible y que generen descuentos por proyecto
- 2. Calidad:** Que el producto sea de buena calidad y que sea duradero
- 3. Garantía:** Que brinde amplia garantía del producto
- 4. Puntualidad:** Que se comprometa a entregar el producto en el tiempo establecido
- 5. Trayectoria:** Que tenga una buena trayectoria en el mercado y que haya trabajado directamente con la constructora (buena relación comercial).

Aquí una descripción de las constructoras más grandes del país y el tipo de edificación que construyen:

Amarilo

Una de las constructoras con más proyectos en Colombia. Fundada en 1992 por lo que ya cuenta con una gran experiencia y reconocimiento en el sector. Se enfoca en la promoción, gerencia, venta y construcción de viviendas. Su portafolio cuenta con 60 viviendas (incluyendo casas de campo, conjuntos residenciales, 2 centros empresariales y 2 centros comerciales)

repartidas entre Bogotá, Villavicencio, Barranquilla y Ciudad de Panamá. Sus proyectos están ubicados en diferentes zonas de cada ciudad. Aunque es de resaltar que aunque cuenta con portafolio amplio su principal grupo de interés son las construcciones de vivienda tipo Vivienda interés social y no Interés social (Admin, 2017) .

En 2008 Amarilo llegó a Panamá con proyectos de vivienda, iniciando su proceso de expansión y crecimiento en la región. A través de su historia han vendido más de 60.000 unidades de vivienda, posicionándose como una de las mejores constructoras del sector. En 2016 fue catalogada, por la Superintendencia de Industria y Comercio, como la constructora con mejores ventas de Colombia. Su construcción destacada es el centro empresarial (en construcción) y de convenciones Pontevedra, el cual incluye una renovación del sector. En la actualidad hace parte del top 5 de las constructoras más importantes del País (Brokers, 2017).

Colpatria Constructora

Nace en 1977 y desde entonces ha mostrado un gran liderazgo y una amplia experiencia, lo que la hace una de las constructoras con más renombre del sector. Cuentan con un gran portafolio diversificado en vivienda Vis, vivienda para estratos medio y alto, Construcciones a terceros y en proyectos de infraestructura. Actualmente cuenta con 40 años de experiencia en el sector Constructor Colombiano y 10 años de operaciones en México y Perú en los cuales ha participado en proyectos de vivienda e infraestructura. Actualmente está en el top 10 de las constructoras más grandes del país (Colpatria, 2018). A través de su historia ha recibido varios reconocimientos como la Certificación Leed, Iso y Ohsas, entre otras (Admin, 2017) .

Constructora Prodesa

Prodesa nace en 1991 y es una empresa especializada en el desarrollo de proyectos de construcción de vivienda. Durante 27 años se han expandido por todo el país teniendo presencia

principalmente en la Sabana de Bogotá, y también en la Costa Caribe con proyectos en Barranquilla, Soledad-Atlántico, Cartagena y demás municipios. También están presentes en Estados Unidos con proyectos en Miami, Florida (Prodesa, 2018).

Gracias a su dedicación, compromiso y contribución desde la arquitectura al desarrollo de la calidad de vida y la sostenibilidad urbana, han recibido El Certificado de Alta Calidad Ambiental HQE en Colombia y premio Obras Cemex (Prodesa, 2018).

Cusezar:

Esta constructora está en el top 5 del ranking según revista semana en 2017, tiene 50 años de experiencia su fundador se enfocó en construir una compañía integra y profesional. Esta compañía se especializa en la implementación y desarrollo de procesos industrializados de diseño y construcción de proyectos de inversión, vivienda y oficinas, obras de infraestructura y ejecución de macro proyectos urbanísticos y comerciales. Además esta constructora ha estado presente en grandes obras como son biblioteca Virgilio barco y hospitales como el tinal y Soacha. Esta constructora desarrolla proyectos en estratos medio altos de diseño vanguardista urbanístico (Admin, 2017).

Comparativo de Productos:

Análisis Matriz QFD - Divisiones de Baños:

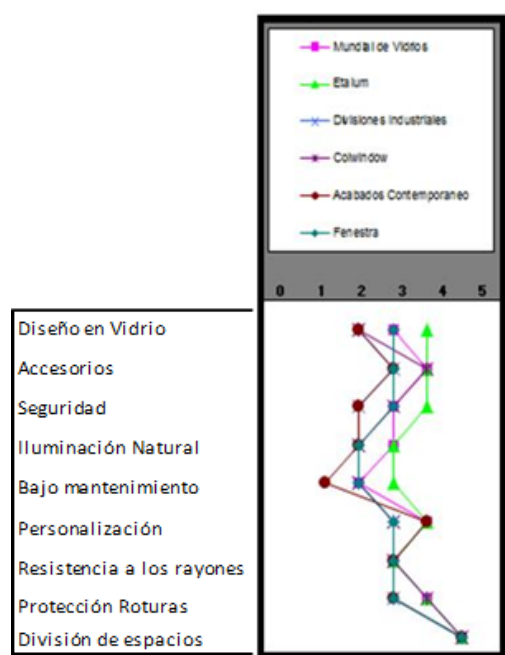
	Divisiones de Baño							
	Color y Aspecto	Translucidez y Opacidad	Aislación Termica	Aislación Acustica	Espesor Adecuado	Vidrio Templado	Formas y Tamaños	Tipo de Abertura (Batiente, Corrediza)
Peso e Importancia	401,6	436	0	90,4	578,4	417,6	376,8	295,2
Peso Relativo	15,5	16,8	0	3,5	22,3	16,1	14,5	11,4

Figura 24. Autoria Propia.
Análisis QFD competencia de mundial de vidrios.

Producto Ideal

La Matriz QFD nos indica cuales son los principales atributos más valorados por el cliente/mercado de nuestro interés, es decir, cuales son los atributos que ellos consideran más importantes que hacen para ellos el producto ideal. Aquí podemos identificar que los 4 atributos más valorados por los clientes cuando toman la decisión de comprar divisiones de vidrios son: **1) Espesor adecuado, 2) Translucidez y opacidad, 3) Vidrio Templado y 4) Color y Aspecto**, esto quiere decir que es muy importante que el producto tenga esos cuatro (4) atributos ya que esto nos asegura la satisfacción del cliente, nos ayuda a ir creando una base de datos importante para

tener en cuenta el diseño de las divisiones de baños para el futuro y así mismo nos ayuda a mejorar el proceso para ir optimizando la calidad del producto y el servicio como consecuencia.



La grafica nos muestra que hay una percepción importante del cliente acerca de Mundial de Vidrios S.A.S relativamente positiva, sin embargo, Etalum, uno de los competidores directos, tiene una competitividad más alta en algunos aspectos según el criterio del cliente, esto teniendo en cuenta que comunican mejor

sus productos en la página web por ejemplo, tienen un gancho importante y es que son familiares de la constructora Marval, lo cual les da una ventaja competitiva en el mercado y pueden penetrar más rápidamente en el mercado. Las empresas Acabados Contemporáneos y Divisiones Industriales tienen aún que mejorar su desempeño en el mercado de divisiones de baños trabajando más en satisfacer las necesidades puntuales de los clientes y trabajando en una mejor comunicación de estos. Por lo contrario, Mundial de Vidrios S.A.S debe trabajar

en la comunicación al cliente final y las constructoras para mejorar la percepción y así mismo fortalecer el posicionamiento de sus productos.

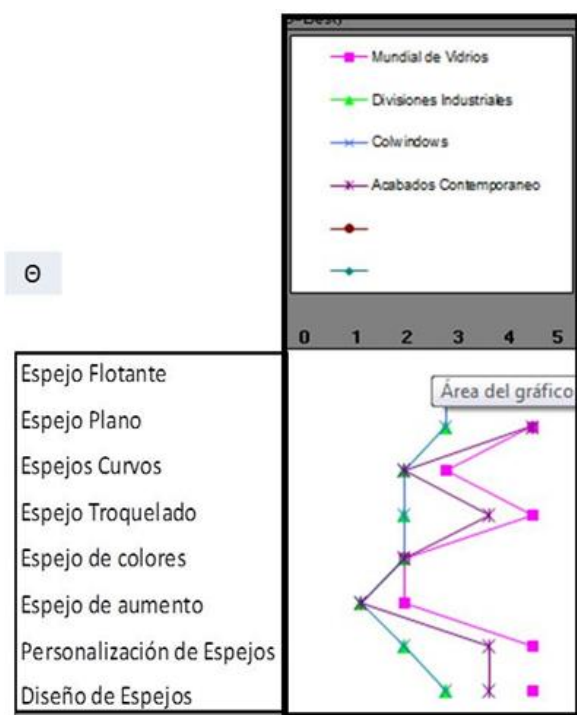
Análisis Matriz QFD – Espejos

	Espejos						
	Distancia de la Imagen	Superficie Pulida	Espesor	Bordes Pulidos	Tamaño del Espejo	Formas y Tamaños	Antiempañante
Peso e Importancia	75	175	735	120	510	645	300
Peso Relativo	2,9	6,8	28,7	4,7	19,9	25,2	11,7

Figura 25. Autoría Propia.
Análisis QFD competencia de mundial de vidrios.

Producto Ideal

La matriz nos ayudó a identificar los atributos más importantes para el cliente que le ayudan a definir la compra de espejos para su hogar, sea para remodelar o para construcción nueva. Los 4 atributos identificados que más valoran los clientes son: **1) Espesor del espejo, 2) Formas y tamaños, 3) Tamaño del Espejo y 4) Antiempañante**, estos atributos nos ayudan a identificar los gustos y las necesidades del cliente para poder crear el producto ideal para ellos con las características ideales para ellos, así mismo, identificamos que hay unos atributos que no son tan importantes o nada importantes lo cual nos confirma que no son necesarias para ellos y no genera valor agregarlos en la producción del espejo.



El crear el producto ideal para el cliente nos ayuda a ofrecer un factor diferencial de calidad, servicio y así mismo genera satisfacción al cliente. El mercado de los espejos es un mercado que no tiene diferenciales, podemos identificar que las empresas que compiten en este mercado ofrecen los mismos productos con las mismas características incluyendo a Mundial de Vidrios S.A.S, por ende, las personas que deciden comprar un espejo para su hogar ya sea por

remodelación o por construcción no escogen al proveedor por su producto diferencial sino que aquí ya empiezan a competir por precio generando una guerra de precios en el mercado. Es importante apalancarse de los atributos que se identifican ya que estos son altamente valorados por el cliente, y crear espejos innovadores con características que generen valor y así mismo ayuden a Mundial de Vidrios S.A.S a competir directamente por calidad y no por precio, que es como hoy está compitiendo.

Análisis de Niveles de precios:

Después de validar los atributos con mayor importancia en el mercado referente al producto divisiones de Baño, se logra identificar que son: Espesor adecuado, Traslucidez Opacidad, Vidrio templado/laminado y Color Aspecto.

Podemos identificar en cada una de las empresas que son competencia directa de Mundial de Vidrios S.A.S que:

Tabla 13. Análisis de precios

Producto	Mundia de Vidrios	Etalum	Divisiones Industriales	Colwindow S.A	Acabados Conntemporaneos	Fenestra
Divisiones Batientes 6MM	371.520	N/A	N/A	405.000	560.000	N/A
Divisiones Batiente 8 MM	403.920	559.600	480.000	N/A	660.000	387.000
Division Corrediza	427.680	533.000	750.000	405.000	610.000	425.800
Espejo cristal en 4mm con bordes pulidos	183.600	N/A	242.000	124.200	288.000	N/A

Autoría propia análisis de competencia. Cotizaciones productos 2018.

Tabla 14. Análisis de precios/atributos. Divisiones de Baño.

Divisiones de Baño						
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA				
		Etalum	Divisiones Industriales	Colwindow S.A	Acabados Conntemporaneos	Fenestra
32%	Espesor Adecuado	4	6	4	6	4
24%	Tralucidez opacidad	6	4	2	3	3
23%	Vidrio Templado	7	7	7	7	7
22%	Color y Aspecto	4	2	2	2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		5.16	4.88	3.77	4.64	4.23
PRECIO		\$ 533,000	\$ 750,000	\$ 405,000	\$ 610,000	\$ 425,800
UM		\$ 103,317.74	\$ 153,811.71	\$ 107,452.57	\$ 131,519.36	\$ 100,757.63
UMV		\$ 119,371.80				

1. De las 5 empresas identificadas como competencia directa tres empresas (Etalum, Colwindows y Fenestra) venden en la actualidad su producto “Divisiones de Baño corredizas”, por debajo del precio que los clientes estarían dispuestos a pagar. Esto se evidencia en la calificación ponderada que tiene los clientes frente a los atributos del producto.
2. Por otro lado divisiones Industriales y Acabados contemporáneos ofrece el producto a un precio mayor al que los clientes estarían dispuestos a pagar. Es por esto que se identifican oportunidades de mejora en la comunicación de los atributos y beneficios que ofrecen con sus productos. Ya que la percepción de los mismos por parte de los clientes es la esperada.

3. Cuando hablamos de atributos es importante destacar que los que tiene mayor importancia en el mercado en la línea de divisiones de Baños son:

- a. Espesor Adecuado
- b. Traslucidez y Opacidad
- c. Vidrio templado/Laminado
- d. Color y Aspecto

Mundial de Vidrios S.A.S:

4. Es importante resaltar que la empresa presenta la mayor calificación ponderada. es decir tiene la mejor percepción por parte de los clientes. Los atributos que tienen las divisiones de Baño están siendo identificados y percibidos de forma positiva por los clientes ya sean constructoras o consumidores finales clientes persona natural.

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		Mundial de Vidrios S.A.S
32%	Espesor Adecuado	4
24%	Traslucidez opacidad	7
23%	Vidrio Templado	7
22%	Color y Aspecto	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		5.18
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 618,101

Autoría propia análisis de competencia. Cotizaciones productos 2018.

5. Por otro lado es importante resalta que la empresa Mundial de Vidrios S.A.S tienen una oportunidad muy grande de impactar la utilidad del negocio a través del ajuste de los precios que ofrecen. Lo anterior debido a que en la actualidad los precios establecidos son inferiores al precio justo del mercado de \$618.101.
6. Es importante resaltar que el ajuste de precios no se puede hacer de forma radical este debe estar acompañando de estrategias de comunicación apalancado con la trayectoria y reconocimiento de le empresa en el medio.

7. Al realizar la comparación de precios y atributos, la empresa Mundial de Vidrios S.A.S es una de las empresa más económicas del mercado

Tabla 15. Análisis de precios/atributos. Espejos.

Espejos				
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA		
		Divisiones Industriales	Colwindows S.A	Acabados Contemporaneos
40%	Espesor Adecuado	4	4	4
35%	Formas y tamaños	2	2	4
28%	Tamaño del espejo	3	3	4
16%	Antiempañante	2	2	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		2.86	2.86	3.56
		\$ 242,000	\$ 124,200	\$ 288,000
UM		\$ 84,656.10	\$ 43,447.47	\$ 80,848.30
UMV		\$ 69,650.62		

Referente a la línea de espejos, es importante aclarar que de las cinco empresas identificadas como competidores de Mundial de Vidrios S.A.S solo tres (Divisiones Industriales, Colwindows y Acabados Contemporaneos) ofrecen dentro de su portafolio de productos espejos. Es decir tres empresas compiten de forma directa en las dos líneas en donde Mundial de Vidrios S.A.S tiene el 75% de la concentración de sus ventas.

1. Los atributos identificados como más importantes al momento de decidir la compra de espejos, son:
 - a. Espesor Adecuado
 - b. Formas y Tamaños
 - c. Tamaño del espejo
 - d. Antiempañante

2. En la actualidad las empresas Divisiones Industriales y Acabados Contemporáneos están ofreciendo el producto de espejos a un precio superior al que los clientes estarían dispuestos a pagar. Aquí se puede identificar una debilidad de las empresas ya que aunque cuentan con los atributos requeridos por los clientes no se está comunicando de forma oportuna, se identifica un desconocimiento por parte de las empresas del mercado en el que se encuentran.
3. La empresa Colwindows por el contrario, aunque tiene la misma calificación ponderada de atributos que la empresa Divisiones Industriales, ofrece precios inferiores al que los clientes estarían dispuestos a pagar por sus productos. Esto es una señal clara de que la empresa no conoce el mercado, su precio está siendo establecido por la misma competencia del mercado y está perdiendo oportunidad de
4. Posicionar en el mercado un producto óptimo con un mejor margen.

Mundial de Vidrios S.A.S:

Al cuantificar la percepción que tiene los clientes de la empresa Mundial de Vidrios S.A.S, podemos concluir:

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		Mundial de Vidrios S.A.S
38%	Espesor Adecuado	4
34%	Formas y tamaños	5
27%	Tamaño del espejo	5
16%	Antiempañante	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		4.86
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 338,443

Autoría propia análisis de competencia. Cotizaciones productos 2018.

5. La empresa frente a la competencia tiene el mayor promedio ponderado relacionado con los atributos más valorados por los clientes

6. Es importante resaltar que este efecto es resultado de los cambios realizados por la empresa en la comunicación de sus atributos, beneficios, servicios y productos a los clientes. Cambios realizados en la página web de la empresa durante el 2018
7. Frente al precio justo del mercado se puede identificar que Mundial de Vidrios S.A.S está ofrece precios inferiores (\$84.600 por metro cuadrado) a los que el mercado estaría dispuesto a pagar (\$338.443) por adquirir los productos. Lo anterior no solo es producto de la guerra de precios establecida por los competidores, clientes y el desconocimiento de la percepción del producto que ofrecen en el mercado.

Conclusiones Análisis Externo:

1. La empresa Mundial de Vidrios S.A.S presentó un decrecimiento en su margen del 0.44% lo cual implica que está dejando de recibir ingresos por su ventas. Esta situación no solo es resultado de la empresa si no de factores externos que afectan el sector como los son la situación económica del país, la desaceleración del mercado inmobiliario durante el 2017 y el incremento de competidores que han entrado pasando de 771 empresas a 1193 representando una variación del 55%.
2. Es importante tener en cuenta que aunque en el 2017 la economía presentó una desaceleración del 1.8%. El 2018 viene con perspectivas positivas para el sector de la construcción en Colombia. Según Camacol, este tendrá un crecimiento del 4,6%, casi el doble de la economía en su conjunto (Portafolio, 2017). Identificándose así una oportunidad para Mundial de Vidrios S.A.S, ya que le permitiría participar en los nuevos proyectos que se generen.
3. Durante el proceso de investigación y según la matriz de las 5 fuerzas Porter se logró identificar que uno de los frentes en los cuales la empresa Mundial de Vidrios S.A.S

debe trabajar es en la negociación con los clientes ya sea cliente intermediario constructora o cliente final persona natural. Debe ser la empresa quien le brinde al cliente diferentes soluciones según sus necesidades, para esto es importante conocer el mercado, conocer las tendencias, segmentar clientes según estratos, tipo intereses, tipo de construcción. No se puede sobrevivir en un sector si no se conoce al cliente.

4. La empresa Mundial de Vidrios S.A.S presenta una concentración muy alta de clientes (constructoras), representando un factor de alto riesgo. Las ventas de una compañía no puede estar concentrada en un solo grupo de clientes. Teniendo en cuenta que es un riesgo que la empresa debe mitigar, se debe procurar incrementar la base de clientes ya sea de pequeñas constructoras e incursionar en la venta a personas naturales de forma directa.
5. Es importante destacar que el coste de cambio de los clientes es uno de los factores que pueden afectar a la empresa pero Mundial de Vidrios S.A.S no puede sacrificar margen tratando de retener clientes. los clientes no son fieles y la empresa debe ser consciente del producto que vende y sobre toda la trayectoria y reconocimiento que tiene en el medio.
6. Aunque han entrado al mercado un número significativo de competidores cabe resaltar que Mundial de Vidrios S.A.S tiene un buen posicionamiento en el mercado y razón por la cual las grandes constructoras buscan que la empresa siempre participe en los proceso de licitación que generan.
7. Así como hacemos referencia a la amenaza que representa para la empresa tener concentración de clientes, es igual o mayormente riesgoso depender de un solo proveedor; en este caso hablamos del proveedor Vitelsa, empresa que provee el 100%

de los insumos que Mundial de Vidrios S.A.S necesita. Vitelsa está pasando de ser proveedor de Mundial de Vidrios S.A.S a ser proveedor directo de las constructoras, ya que cuenta con los insumos y conocimiento de las necesidades del mercado. Es por esto que la empresa Mundial de Vidrios S.A.S deben buscar nuevos proveedores con los mismos estándares de calidad y hasta mejores precios que le permitan en un futuro no muy lejano competir de forma directa con el que en el presente es su proveedor principal.

8. Aunque todas las empresas del sector ofrecen prácticamente los mismos productos, al realizar el análisis en de la matriz BCG, se puede evidenciar que la empresa Mundial de Vidrios S.A.S se ubica en el cuadrante inferior derecho, esto se puede analizar como que la empresa tiene baja participación en el mercado y bajo crecimiento en el mismo. Esto nos dice que necesitan replantear su estrategia de producto e invertir en tecnología, desarrollo de productos a la vanguardia y con valor agregado, ya que no se presentan diferenciales en el mercado porque todos ofrecen los mismos productos de los mismos proveedores.
9. Durante el proceso y desarrollo de este documento, se establecieron las fortalezas y debilidad que tiene la empresa Mundial de Vidrios S.A.S, cuando hablamos de fortalezas hablamos de calidad, diversificación del portafolio (divisiones de baño, espejos, ventas, rompe vientos, barandas, marquesinas, puertas de ingreso, divisiones de oficina), posicionamiento, trayectoria y reconocimiento en el mercado. En cuanto a las debilidades y/o oportunidades de mejora se considera que la más importante es que la empresa no cuenta con una estrategia ni lista de precios para sus diferentes productos. Esto ha llevado a Mundial de Vidrios S.A.S a participar en la guerra de

- precios en la que se encuentra el mercado, sacrificando margen y otra debilidad no menos importante que la anterior es que Mundial de Vidrios S.A.S no está invirtiendo en desarrollo tecnológico; no están alineados con los cambios del mercado.
- 10.** En conclusión Mundial de Vidrios S.A.S debe analizar y conocer el comportamiento y gusto del consumidor actual, centrando todo su trabajo en temas de calidad, productos, servicio y precios que sean percibidos con una relación positiva (producto/precio), no siempre vender con precios bajos es percibido por los clientes.
 - 11.** Es importante resaltar en los resultados de las encuestas realizadas que uno de los productos que tiene mayor aceptación en el mercado son las divisiones de baño con sistema corredizo, pues es una alternativa de ahorro de espacio.
 - 12.** También es muy importante focalizar el tema de publicidad donde se plasmen todos los servicios de Mundial de Vidrios S.A.S para clientes finales, ya que aunque en la actualidad las ventas grandes de la empresa se generan a través de constructoras no debemos dejar de lado incursionar en la venta al detal.
 - 13.** Con el fin de aprovechar la calidad de los productos que ofrece la empresa Mundial de Vidrios S.A.S, se podría estudiar la posibilidad de generar alianzas con empresas que prestan servicios de instalación de vidrios y divisiones de baño en los hogares, de esta forma se generarían nuevos negocios y la base de clientes crecería.
 - 14.** Cuando hablamos de cliente final, se puede concluir que el consumidor final de Mundial de Vidrios S.A.S se preocupa por la calidad, el servicio, el precio de los productos el cual debe estar ligado a la personalización y necesidades del mismo. Este cliente quiere que los puntos de venta se conviertan en centros de experiencia y

asesoría oportuna. El factor tiempo entra a jugar un papel importante al momento de decidir.

- 15.** Anteriormente hablamos de cliente final persona natural pero es importante tener en cuenta que la empresa también trabaja con las constructoras conocidas como intermediarias. Es por esto que conocer los factores decisorios de compra de este perfil de clientes es muy relevante ya que las ventas de las empresas en la actualidad se centran en estos clientes. Por lo anterior podemos concluir que los factores más importantes son precio, calidad, garantía, puntualidad y trayectoria de la empresa.
- 16.** El proceso de conocimiento del cliente no permitió identificar cuáles son los atributos que deben tener los productos y hablar de un producto ideal. En el caso de las divisiones de baños los atributos son espesor adecuado, translucidez y opacidad, vidrio templado y color y aspecto. En cuanto a los atributos Mundial de Vidrios S.A.S satisface estas necesidades, pero es evidente que el cliente final no los percibe de la misma forma. Se debe trabajar en la comunicación de los atributos ya que esto permitiría mejora la relación producto/precio en el momento que sea acorde al mercado.
- 17.** En cuanto al producto ideal de la línea de espejos, se identificaron que los atributos que más valora el cliente son espesor del espejo, formas, Antiempañante y tamaño del espejo. Al igual que con la línea de divisiones de baño la comunicación de beneficios y atributos debe mejorar, si no se comunica no se conoce, no se genera recordación y lo más importante no se vende.
- 18.** Finalmente al realizar el proceso de comparación de precios se puede concluir que la empresa Mundial de Vidrios S.A.S, está vendiendo tanto la línea de divisiones de

baños como la línea de espejos por debajo de los precios ofrecidos por la competencia.

La empresa está sacrificando margen por vender más.

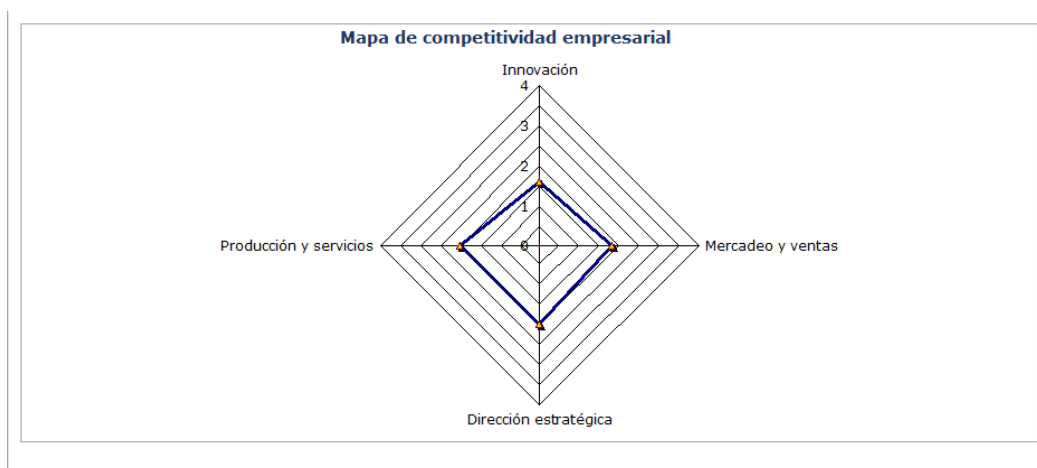
- 19.** Por otro lado al revisar la percepción que tiene los clientes se identifica que la empresa vende en la actualidad por debajo no solo de la competencia si no del precio justo del mercado. La oportunidad que tiene Mundial de Vidrios S.A.S de generar mayor margen es toda.

Análisis Interno Mundial de Vidrios S.A.S

Diagnóstico Mundial de Vidrios

Análisis Externo – Adjunto

Análisis Interno – Mapa de Competitividad Empresarial



Al realizar el análisis interno de la empresa Mundial de Vidrios S.A.S con cada una de las áreas de Innovación, Mercadeo y ventas, Dirección estratégica y Producción y Servicios contempladas en el mapa de competitividad, se logra identificar las debilidades , fortalezas, oportunidades y amenazas en la que debe trabajar la empresa ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

El mapa de competitividad nos muestra que las áreas donde se debe trabajar de forma inmediata son innovación, Mercadeo y Ventas y dirección estratégica. Son áreas que juegan un papel importante en la estructura y funcionalidad del negocio.

No todas las áreas se pueden trabajar de forma inmediata, debido a que cada una depende del capital, la inversión requerida y la priorización que determine la empresa.

Área	Valoración área	Importancia empresa	Valoración matriz	Valoración cualitativa
Innovación	1.58	10.00%	0.16	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Mercadeo y ventas	1.82	30.00%	0.55	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Dirección estratégica	2.00	30.00%	0.60	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Producción y servicios	2.01	30.00%	0.60	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
		100.00%	1.91	Empresa con posición interna débil

Tabla 16. MEFI. Matriz de evaluación de factores internos

Aunque en el área de producción y servicio también tienen oportunidades de mejora es de resaltar que la empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado posicionarse en el mercado por su óptimo servicio de instalación y respaldo de los productos ofrecidos, principalmente divisiones de baño y espejos. El trabajo a realizar en esta área debe ser enfocado en la documentación de los procesos de producción, disponibilidad y capacidad de operación.

Es importante resaltar que parte del diagnóstico arrojado en el mapa de competitividad es resultado de la concentración de clientes que tiene la empresa. Depender solo de los clientes constructoras implica que el riesgo asumido por la misma es muy grande. Sin embargo durante la trayectoria de Mundial de Vidrios S.A.S la empresa ha concentrado sus ventas en un solo tipo de cliente (ventas por volúmenes) constructoras, por lo cual es evidente que para poder permanecer vigentes en el mercado y continuar participando en los procesos de licitación, han tenido que sacrificar margen por volumen. La guerra de precios es una tendencia no solo del 2018 si no una que se ha implementado desde hace varios años. La entrada de nuevos competidores exige diversificar la generación de ventas a través de nuevos clientes de nuevos segmentos, nuevos modelos de negocio, sin dejar de lado las ventas y clientes fidelizados con la marca.

Por otro lado es necesario implementar esquemas de seguimiento que permitan tener control de las actividades establecidas en cada uno de los proyectos en los que participa la empresa, mejorando los estándares de cumplimiento que a la fecha tienen. Es importante tener en cuenta que para implementar el seguimiento de las actividades, no necesariamente se deben hacer a

través de un software especializado, si no que se puede hacer a través de tableros de control establecidos para cada una de las áreas de la compañía ejemplo ventas, mercadeo, procesos, cartera entre otras. Los seguimiento por si solos no impactan de la misma forma si no están acompañados de indicadores (KPIS) que permitan analizar la evolución, cumplimiento de metas y oportunidades de mejora en el tiempo.

Análisis DOFA Interno

Innovación	
Debilidades	Oportunidades
<p>La empresa no tiene implementado un área de que se encargue de estar a la vanguardia de los procesos de innovación.</p> <p>No tiene asignado un presupuesto para el área</p> <p>No conoce las tendencias del mercado</p> <p>Es seguidor en tendencias no lider</p>	<p>La empresa debe analizar las tendencias del mercado, con el fin de poder implementar un plan de acción que le permita generar ventajas competitivas en el mercado.</p> <p>Conocer no solo las tendencias nacionales si no tambien las internacionales</p> <p>segmentar las tendencias según tipo de cliente (constructoras, personas naturales)</p>
Fortaleza	Amenazas
<p>Son reactivos a las necesidades de innovación que requieran los clientes grandes. La innovación se da por solicitud del cliente</p>	<p>El proveedor Vitelsa, es quien marca la pauta en el desarrollo de productos y los clientes (constructoras) son quienes capitalizan en las licitaciones las tendencias del mercado</p>

Tabla 17. Analisis Dofa Innovación

Innovación: ésta área es importante en cualquier empresa debido a que permite generar ventajas competitivas en el mercado más cuando no existen factores de diferenciación. En la empresa Mundial de Vidrios S.A.S no existe un área de innovación que se encargue de investigar las tendencias del mercado no solo nacional sino internacional. La empresa juega un papel reactivo frente a las necesidades/intereses de sus principales clientes como lo son las constructoras con quienes han trabajado por varios años. Por otro lado al ser la empresa comercializadora y no productora está sujeta a los nuevos desarrollos que ofrece su proveedor Vitelsa empresa que también ofrece sus productos a la mayoría de competidores. Sin embargo, es

importante mencionar que Mundial de Vidrios S.A.S es reactiva a las necesidades de sus clientes en cuanto a innovación pues son ellos quien lo solicita.

En conclusión el área de innovación debe jugar un rol importante en Mundial de Vidrios S.A.S, no solo por estar a la vanguardia de las necesidades si no por buscar ser competitivo en un mercado tan saturado y con un alto porcentaje de competidores. Es de aclarar que el proceso de implementación de un área de innovación en la empresa no se da en el corto plazo ni de forma aislada debido a que debe estar alineado con implementación de nuevas tecnologías, infraestructura, análisis de tendencias entre otras y se debe dar de forma escalonada.

Mercadeo y Ventas	
Debilidades	Oportunidades
No tiene dentro de la estructura de la empresa el área de mercadeo definida No tiene área de ventas estructurada con objetivos ni metas comerciales	Indenticar las oportunidades de negocio realizando análisis externo del sector (conocimiento de precios, valores agregados) Ampliar base de clientes Ofrecer venta directa a clientes finales Realizar estrategias de comunicación efectiva apalancado en la trayectoria y reconocimiento de la empresa Implementar estrategias promocionales y Merchandising
Fortaleza	Amenazas
Tienen relaciones comerciales de largo plazo apalancado con la trayectoria de la empresa Realizan seguimiento al cumplimiento de tiempos de entrega Ofrecen respaldo y garantía por los productos entregados aunque no sean los productores como valor agregado a la venta Se destacan dentro de la competencia por el servicio de instalación de calidad Cuentan con capacidad de reaccion inmediata a la necesidad de los clientes actuales (constructoras)	Guerra de precios, por permanecer en el mercado Proveedores pueden convertirse en competidores No existe diferenciación con respecto a la competencia

Tabla 18. Analisis Dofa Mercadeo y Ventas

Mercadeo y Ventas: Es de resaltar que la empresa Mundial de Vidrios S.A.S no tiene estructurada el área de mercadeo y por ende ni funciones definidas ni una persona a cargo. En la actualidad algunas de las funciones que deben estar a cargo del área de mercadeo son desarrolladas por diferentes empleados de la empresa de forma empírica. Adicionalmente la

empresa no tiene estructurados objetivos de ventas, plan de incentivos, comisiones, ni indicadores de gestión.

Aunque la empresa no cuenta con el área de mercadeo y ventas, ha logrado establecer relaciones comerciales de largo plazo y es conocido en el segmento de constructoras en Bogotá. Mundial de Vidrios hace un muy buen trabajo ofreciendo respaldo y garantía de los productos que ofrece e instalada lo cual genera un valor agregado importante para el cliente, así mismo, cuentan con la capacidad de reaccionar a las necesidades de los clientes garantizando tiempos de entrega y el trabajo a satisfacción.

Esta es un área que debe trabajarse de forma inmediata con el fin de poder potencializar la actividad comercial del negocio impactando su utilidad.

Dirección Estratégica	
Debilidades	Oportunidades
No está documentada la planeación a corto, mediano y largo plazo No tienen establecido plan de crecimiento	Establecer y alinear los objetivos con la misión y visión de la empresa Establecer objetivos corporativos Establecer objetivos y funciones para cada área Construir indicadores de gestión Implementar planes de capacitación para las áreas estratégicas
Fortaleza	Amenazas
Conoce sus ventajas competitivas en servicio (instalación) y accesorios Capital humano con experiencia	Incremento de competidores Desconocimiento de barreras de entrada

Tabla 19. Analisis Dofa Dirección Estratégica

Dirección estratégica: la compañía no cuenta con objetivos corporativos documentados ni ha realizado proceso de socialización de los mismos con su equipo de trabajo. Esto es de vital importancia con el fin de lograr equipos de trabajo sincronizados trabajando estratégicamente en pro de cumplir las metas establecidas. Aunque la empresa cuenta con una misión y visión

establecida, documentada y socializada, no está totalmente alineada con las oportunidades de mejoras identificadas en la empresa.

Mundial de vidrios conoce sus ventajas competitivas como son su personal de servicio y calidad en sus procesos de instalaciones, los cuales le ha permitido posicionarse entre los clientes como una empresa que cumple con su promesa de valor en entrega e instalación de sus productos en cada uno de los proyectos que participa.

Dentro de las amenazas encontramos el incremento de competidores el cual creció en el último año un 75%.

Producción y Servicios	
Debilidades	Oportunidades
Productos tercerizados No tienen establecido proceso Posventa Dependencia de un solo proveedor para vidrio templado Infraestructura limitada (humano/producción)	Documentación de procesos de transformación de materias primas por líneas buscando certificaciones que les permitan incrementar su participación en licitaciones Certificación de capital humano Proyectar a mediano plazo el proceso de templado
Fortaleza	Amenazas
Cuenta con capital humano con experiencia en los procesos de instalación	Incumplimiento de proveedores en tiempos de entrega (materia prima) Algunos competidores no solo cumplen con el proceso de comercialización si no también diseño y producción (integración vertical)

Tabla 20. Analisis Dofa Producción y Servicios

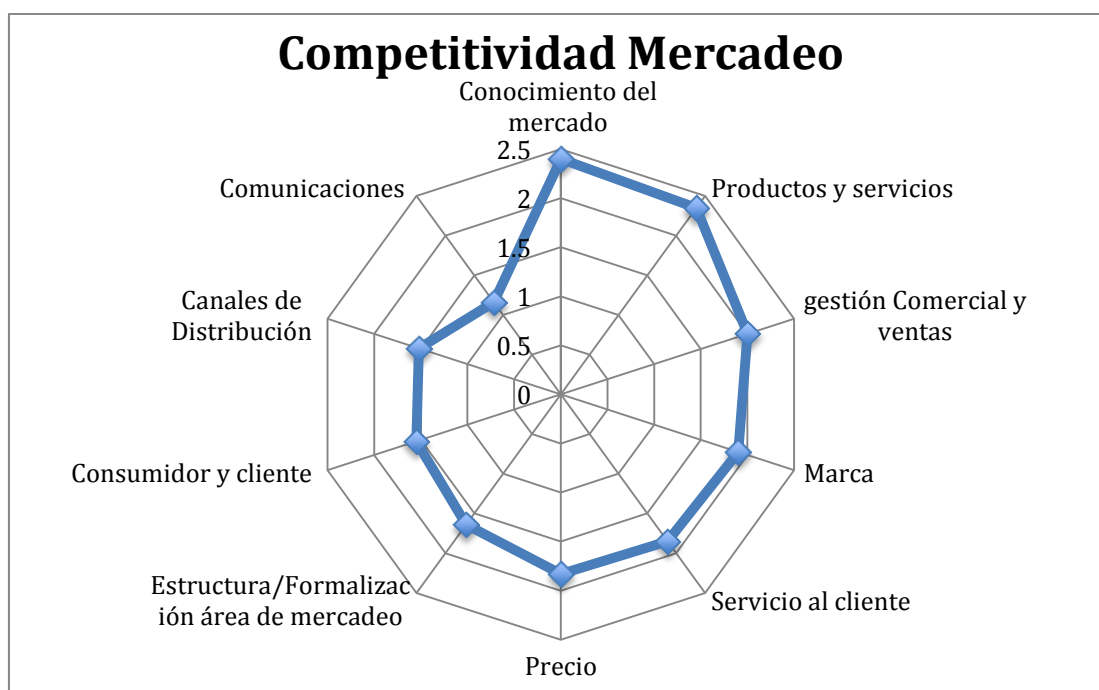
Producción y Servicios: en la actualidad la empresa cuenta con capital humano experimentado en procesos de instalación y ofrece productos con garantías sin intermediación con el proveedor. Es de resaltar que la empresa tiene claramente identificadas las líneas de producción que generan la mayor rentabilidad en el negocio. Aunque la empresa cuenta con esta información no se ha documentado el proceso de las mismas, ni se tiene establecidos los protocolos de servicio posventa con clientes intermediarios (constructoras) ni finales (personas naturales). Esta es una oportunidad de negocio importante para la empresa.

Al depender la empresa de un solo proveedor de vidrio templado, asume riesgos indirectos como incumplimiento con los tiempos de entrega. La empresa tiene identificado mas no estructurado el plan de acción para mitigar este tipo de riesgos.

Subáreas:

Teniendo en cuenta el resultado arrojado al realizar el análisis en las diferentes áreas, identificamos las tres Subáreas del área de Mercadeo que requieren acciones inmediatas y que puedan generar impacto en el corto plazo en la empresa.

Mercadeo y ventas				
Conocimiento del Mercado	3.00	2.00	2.40	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producto / Servicio	3.00	1.92	2.35	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Gestion comercial y ventas	3.00	1.33	2.00	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Marca	2.00	1.83	1.90	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Servicio al cliente	2.00	1.75	1.85	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Precio	2.00	1.71	1.83	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Estructura – formalización del área de mercadeo	2.00	1.40	1.64	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Consumidor y clientes	2.00	1.25	1.55	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Canales de distribución	2.00	1.20	1.52	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Comunicaciones	1.00	1.27	1.16	Debilidad crítica - Trabajo inmediato



Conocimiento del mercado: La empresa conoce sus competidores directos, no conoce las tendencias del mercado, ni los valores agregados que puedan ofrecer las diferentes empresas. Está sujeta a los requerimientos y especificaciones de sus clientes principalmente constructoras. Esto trae consigo diferentes causas como el tener que competir siempre por precio, no lograr reconocimiento ni posicionamiento en el mercado y el seguir siendo seguidor y no líder. Es importante tener en cuenta que el número de competidores ha crecido un 75% referente que la empresa debe conocer y generar estrategias que le permitan seguir vigentes sin afectar margen.

Producto/Servicio: esta subárea tiene una calificación de 2.35, se identifica como una debilidad menor, la cual debe ser trabajada en el corto plazo. Principalmente la empresa debe trabajar en comunicar de forma oportuna las fortalezas que tiene principalmente en los procesos de instalación, en la calidad de su capital humano y en el respaldo que ofrece de forma directa con su cliente final (constructoras) sin necesidad de generar procesos de intermediación con su proveedor vitelsa. En cuanto a temas de producto en el corto plazo generar valores diferenciados no es posible principalmente porque la empresa se dedica a la comercialización y no a la producción. No se debe descartar en el largo plazo la implementación de una templadora llegando así a convertirse en diseñadores, productores y comercializadores.

Gestión Comercial y Ventas: esta Subáreas cuenta con una calificación de 2, aunque se cataloga como una debilidad menor debido a que aunque la empresa no tiene establecida un área encargada de la gestión comercial, ventas y consecución de nuevos clientes, estas funciones son realizadas por algunos de los integrantes de la línea de mando de la empresa. El que no se tengan establecida el área dentro de la estructura ni documentada las funciones, no quiere decir que en la empresa no cumple con dichas funciones, en la actualidad este cargo es desempeñado por varios

integrantes de las organización. Las acciones a realizar están más enfocadas en procesos de documentación y definición de roles y funciones.

Marca: Mundial de Vidrios es una marca reconocida dentro de los clientes (constructoras) con quienes ha trabajado a lo largo de los años y de su trayectoria; es reconocida por sus productos de calidad y su experticia en los servicios de instalación de los mismos. Sin embargo, no es una marca reconocida por el cliente final puesto que la empresa ha enfocado sus esfuerzos y estrategias en desarrollar a los clientes del sector construcción; Mundial de Vidrios tiene un potencial para diversificar e incrementar la base de clientes no solo nuevas constructoras si no personas naturales, desarrollar y posicionar la marca en los cliente finales (persona natural) vs sus competidores, apalancándose del reconocimiento que hoy tiene.

Servicio al cliente: La Subáreas de Servicio al Cliente no está desarrollada en la empresa, es decir que no cuenta con una estrategia clara y definida para llevar a cabo tareas de servicio y atención directa al cliente, esta es un área que requiere de atención inmediata y que necesita un plan de acción en el corto plazo. Tener una estrategia clara y definida para atender quejas, reclamos, dudas, etc. es parte fundamental para garantizar la satisfacción total del cliente y garantizar su fidelización y recomendaciones en el mercado. Adicional a esto, dado al incremento de la competencia en el sector y al incremento de la oferta de productos compitiendo por precio, es fundamental tener un buen servicio al cliente si se quiere tener competitividad en el mercado.

Precio: Mundial de Vidrios no cuenta con una estrategia clara de precios, es decir, que no tiene una lista de precios establecida dependiendo del tipo de venta que realice (licitaciones, venta al detal). Actualmente, los precios se fijan dependiendo del cliente y de la necesidad puntual del mismo, sin tener en cuenta los estándares de rentabilidad requeridos ni los precios

que se ofrecer en el mercado; simplemente no ser los más costos ni el más económico en el mercado es el objetivo. Una estrategia de precios brinda, entre otras cosas, herramientas que generan propuestas de valor tanto para la empresa como para el cliente. Hoy en día, las empresas buscan organizar sus procesos mediante indicadores y estrategias claras de precios que les permitan rentabilizar sus proyectos.

Estructura /Formalización área de mercadeo: La compañía no tiene establecida un área de mercadeo la cual analice el mercado, ni tampoco un área estratégica que estudie a sus consumidores, que segmente sus clientes ni que estructure un plan para mejora de ventas. Mundial de vidrios solo cumple con lo que le piden sus clientes más importantes y se rige a sus exigencias sin un enfoque estratégico para potencializar la demanda de sus productos.

Consumidor y Clientes: La compañía no ha analizado a profundidad el comportamiento de sus clientes ni sus hábitos de compra que le permitan llegar con propuestas claras hacia ellos. Además aún no cuenta con una segmentación clara de sus compradores ni definición de los perfiles de los mismos que le permita enfocar estrategias para cada uno según sus necesidades. La satisfacción del cliente solo la conocen por medio de informes de algunos de sus clientes donde envían un ranking de los mejores proveedores de los proyectos pero no ha hecho una investigación de mercado que le permita conocer sus oportunidades y fortalezas.

Canales de Distribución: Mundial de vidrios cuenta con canal directo a sus constructoras y punto de venta propio para clientes finales, pero no genera estrategias diferenciadas para cada canal. Tampoco implementa estrategias definidas de descuentos ni promocionales en estos canales para generar mayores ventas y atraer más consumidores.

Comunicaciones: En temas de comunicación la compañía no tiene estructurado ni el área ni las funciones de esta, aunque ha hecho visuales puntuales como un brochure hace algunos años,

no tiene estrategias clara de comunicación interna ni externa que comunique su estrategia de marca y producto a sus clientes. Actualmente cuenta con una página web bien estructurada con todo el portafolio de productos y servicios que debe potencializar para comunicar sus beneficios y diferenciadores en el mercado.

Las Subáreas en las que trabajaremos son:

Consumidor y Cliente, Canales de Distribución y Comunicación. Hemos escogido estas áreas de trabajo ya que es donde se presentan las mayores falencias y requieren de trabajo inmediato con un plan de acción que genere resultados a corto plazo para Mundial de Vidrios S.A.S.

Teniendo esto en cuenta, consideramos que la subárea de *Consumidor y Cliente* requiere de trabajo importante para poder entender las necesidades de los clientes y segmentar y entender las necesidades según perfil y poder re evaluar la estrategia de producto y servicio. Así mismo, los *Canales de Distribución* hoy están muy limitados y se deben identificar oportunidades en diferentes canales de distribución que le puede brindar a Mundial de Vidrios oportunidades de negocio, y por ultimo trabajar en la *comunicación* como herramienta para mejorar la competitividad en el mercado por medio de la comunicación interna y externa.

Análisis MIME

		Matriz Interna			
		4	3	2	1
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener	
	3	Crear y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir Encogimiento, desinversión, liquidación, diversificación	
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
	1				
Evaluación de factores internos		1,91			
Evaluación de factores externos		2,29			

Tabla 21 Matriz MIME

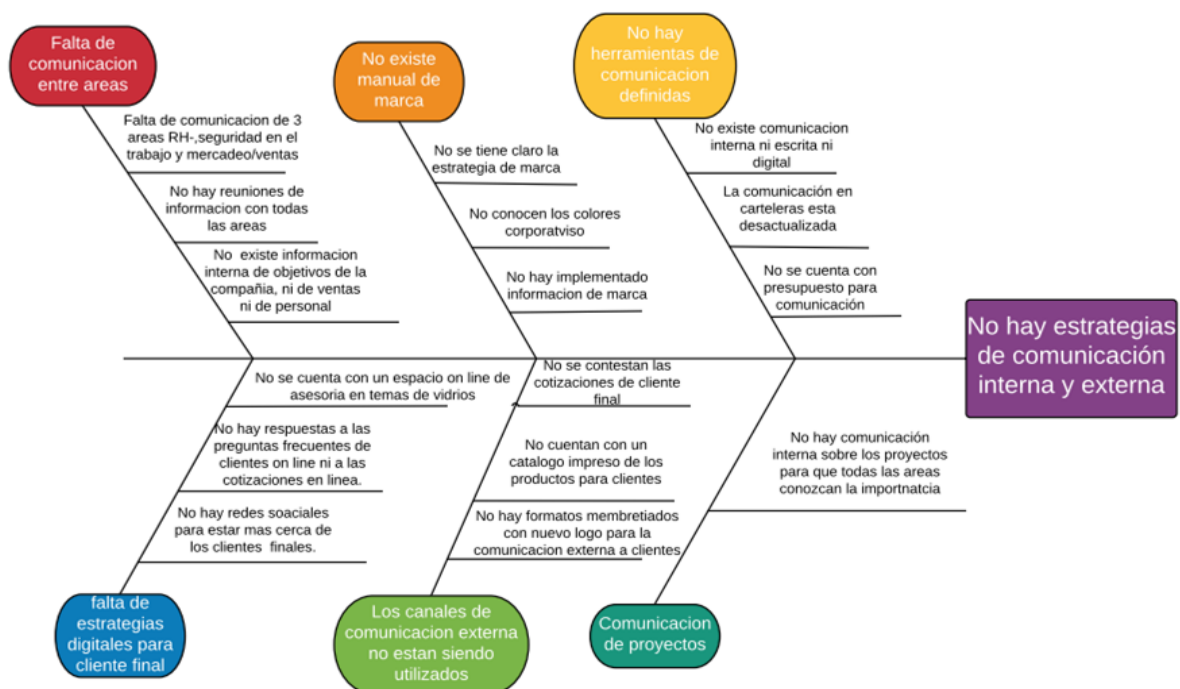
Analizando la matriz mime de factores internos y externos de Mundial de Vidrios S.A.S, vemos un resultado bajo donde logramos identificar varias oportunidades que se tienen para el mejoramiento del negocio dentro de los cuales queremos enfocar nuestros esfuerzos en:

Diversificación de clientes pues la compañía está muy dependiente de las grandes constructoras y no hay una estrategia clara y enfocada a otros canales de venta que proyecten un crecimiento rentable y diversificado. Nuestra recomendación para la compañía es diversificar los clientes, los segmentos y realice una estrategia clara para cada uno. Debe empezar a vender en otros mercados como lo son pequeñas constructoras, clientes institucionales como colegios, universidades, proyectos de infraestructura del gobierno, clientes distribuidores para proyectos rurales, empresas privadas de la región que hagan remodelaciones de estructuras y demás. Esto con el fin de tener más clientes, vender más y captar todas las oportunidades de mercado que faltan por capitalizar.

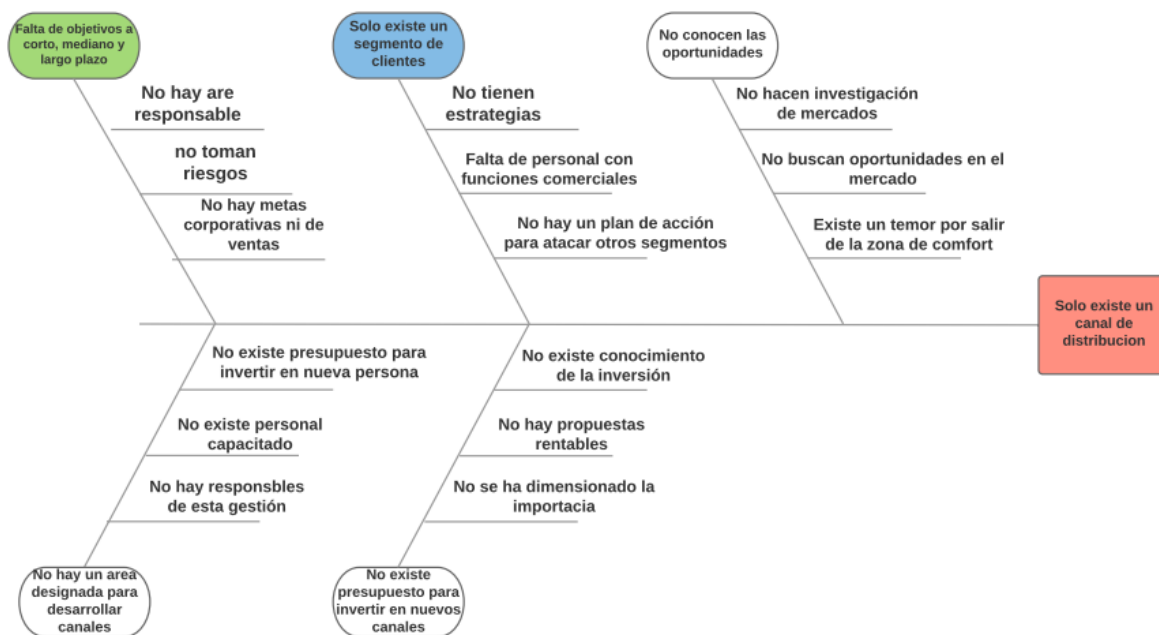
En conclusión debemos ver otros horizontes puesto que a hoy el mercado de constructoras es un mercado muy incierto y no sabemos que pueda pasar al largo plazo con el aumento de competencia en vidrios y accesorios, materias primas extranjeras, proveedores que se convierten en distribuidores y demás amenazas externas que podríamos experimentar si nos diversificamos los clientes.

Espina de Pescado Subareas de Mercadeo:

a. Comunicación



b. Canales de Distribución



c. C



ons
umi
dor
y
Clie
nte

Propuesta y Plan de Mejoramiento

Propuesta Área de Consumidor y Clientes

Actualmente las ventas de Mundial de Vidrios dependen de las grandes constructoras con las que han trabajado durante su trayectoria en el mercado, generando así un gran riesgo para la empresa. Depender de un solo tipo de cliente pone en riesgo no solo la estabilidad de la empresa si no la permanencia de la misma en el mercado. De igual manera, se ha identificado que la empresa no cuenta con un plan estructurado y documentado para atacar nuevos segmentos e incursionar con clientes distintos a las constructoras. Se ha identificado que aquí existe un gran potencial por explorar en donde se presentan oportunidades claras de negocio para Mundial de Vidrios; a continuación se exponen las propuestas de plan de mejoramiento para el área de Consumidor y Clientes.

Segmentación por tipo de Clientes

Se propone a Mundial de Vidrios realizar una segmentación de sus clientes actuales y potenciales agrupándolos en categorías dependiendo de su potencial y oportunidad para la empresa, esto le permitirá llevar un control más organizado de sus clientes enfocando sus esfuerzos efectivamente y estableciendo objetivos y estrategias claras para cada uno de ellos. Así mismo, explorar nuevos segmentos de mercado que le permitirá ampliar su base de clientes,

generar oportunidades en mercados donde no se ha explorado anteriormente y disminuir el riesgo de depender de un solo cliente (constructoras) por medio de la diversificación de los mismos.

Propuesta Segmentación por tipo de Clientes (actuales y potenciales)

Segmentacion de Clientes		
Segmento	Sub Segmento	Descripción
Constructoras	Constructoras Tipo A	Empresas Constructoras con ventas mayores a \$100.000.000.000
	Constructoras Tipo B	Empresas Constructoras con ventas entre \$99.000.000.000 - \$30.000.000
	Constructoras Tipo C	Empresas Constructoras con ventas inferiores a \$29.000.000.000
Hoteles	Hoteleria	Hoteles ubicados en las principales ciudades Bogota, Medellin, Cali, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena
Vivienda Propiedad Horizontal	Edificación Propiedad Horizontal	Edificios de vivienda familiar, comercial y/o de uso mixto y Oficinas
Persona Natural	Cliente Final	Persona natural con vivienda propia
Institucionales	Colegios	Colegios en las principales ciudades a nivel nacional
	Entidades del Gobierno	Entidades del gobierno en las principales ciudades a nivel nacional
	Universidades	Universidades en las principales ciudades a nivel nacional

Tabla 22. Propuesta Segmentación Clientes

Potencial de Negocio por Segmento

- **Constructoras:**

Se identificaron oportunidades potenciales y se clasificaron según sus ventas en 3 segmentos A-B-C según su potencial. En el cuadro a continuación se puede evidenciar el número de constructoras en las ciudades principales de Colombia divididas por tipo según la clasificación que proponemos. Esto es una gran oportunidad para mundial de vidrios pues puede ampliar sus ventas a otros clientes, ofrecer servicios de mantenimiento y vender más portafolio a diferentes segmentos de clientes.

Segmentación Según Ventas				
CIUDAD	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Total
Bogotá	13	26	169	208
Medellin	2	7	38	47
Cali		5	19	24
Barranquilla	1	3	17	21
Bucaramanga	2	4	14	20
Cartagena			9	9
Pereira		3	3	6
Cúcuta			6	6
Armenia			5	5
Neiva			5	5
Valledupar		2	3	5
Ibagué			4	4
Itagüí	1		3	4
Santa Marta			4	4
Chia			3	3
Palmira			3	3
Yumbo		1	2	3
Manizales	1	1	1	3
Floridablanca	1		1	2
Villavicencio		1	1	2
Cota			1	1
Montelibano			1	1
Tulúa			1	1
Montería		1		1
Rionegro		1		1
Bello			1	1
Santa Rosa			1	1
Envigado			1	1
Total	21	55	316	392

Tabla 23. Segmentación según ventas

*Para ver el detalle de las constructoras y sus ventas, ver el *Anexo I*

- **Hotelería:**

Presentamos otro tipo de clientes potenciales para mundial de vidrios que son todo el tema de hotelería en el cual vemos un potencial para prestar servicios de mantenimiento,

remodelación, cambios de vidrios y de divisiones los cuales le permitan a la compañía generar ingresos adicionales por servicios.

	Segmentación por Ventas				
Ciudad	1.000 a 2.000	2.001 a 10.000	10.001 a 30.000	Mas de 30.000	Total
Bogotá	7	29	16	5	57
Cartagena	2	5	7	4	18
Medellín	1	9	5		15
Santa Marta	1	3	2	1	7
Barranquilla	1	3	2		6
Cali		2	2	1	5
Total general	12	51	34	11	108

Tabla 24. Segmentación por ventas

***Para ver el detalle de los hoteles por ciudad, ver Anexo II**

- **Edificios Propiedad Horizontal:**

Dentro de las oportunidades identificadas para Mundial de Vidrios se encontró que existe una oportunidad potencial en los edificios de propiedad horizontal sea de vivienda, oficinas, comerciales o de uso mixto. Allí se pueden enfocar los esfuerzos ofreciendo propuestas comerciales para prestar los servicios de mantenimiento en las viviendas u oficinas de los propietarios, esto porque se ha identificado una necesidad puntual de buscar servicio de mantenimiento para las divisiones de sus baños, divisiones de oficinas, etc. Esto se puede realizar por medio del administrador de la edificación quien a su vez recomendará a Mundial de Vidrios a los propietarios para llevar a cabo el mantenimiento de estos, un potencial de negocio inminente. Según Portafolio, el 70% de la vivienda en Bogotá está construida en altura.

Desarrollo inmobiliario en altura es en todo el país

Regiones	Apartamentos	Casas
Antioquia	96,9	3,1
Atlántico	83,9	16,1
Bogotá	99,5	0,5
Bolívar	90,8	9,2
Boyacá	90,4	9,6
Caldas	84,7	15,3
Cesar	47,7	52,3
Córdoba	67,9	32,1
Cundinamarca	91,2	8,8
Huila	66,4	33,6
Magdalena	90,7	9,3
Meta	84,5	15,5
Nariño	99,9	0,1
Norte de Santander	58,5	41,5
Risaralda	67,3	32,7
Santander	99,8	0,2
Tolima	99,3	0,7
Valle	50,6	49,4
Total	86,2	13,8

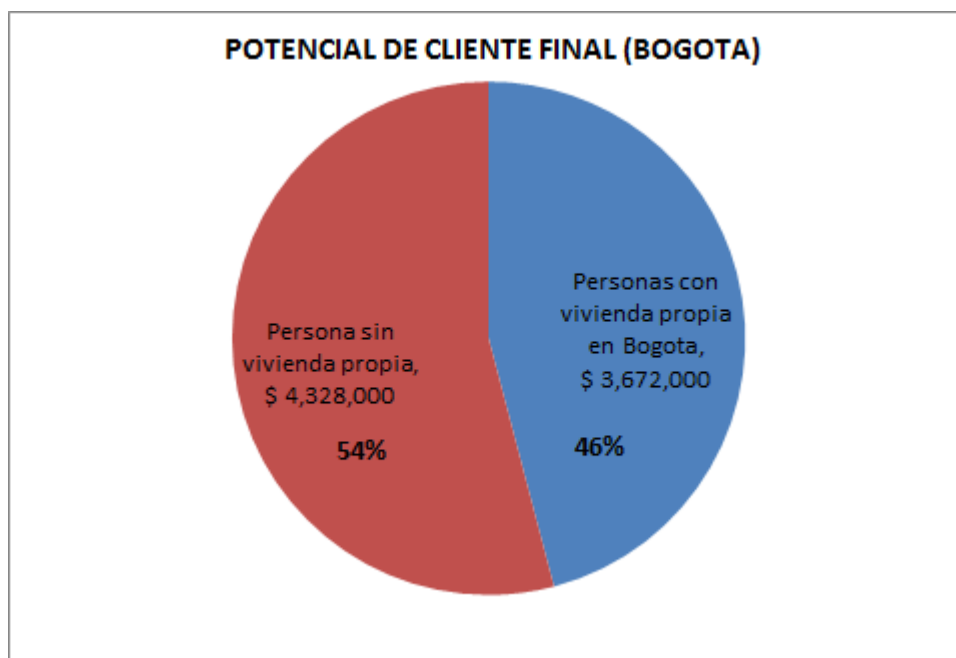
Tabla 25. Desarrollo Inmobiliario

Fuente: Camacol (Cardenas, Portafolio, 2017)

- **Cliente Final (Persona Natural)**

Un mercado que no es atendido por Mundial de Vidrios y que presenta una oportunidad real de negocio son los clientes finales (persona natural) con vivienda propia que realizan remodelaciones a sus viviendas o que a su vez requieren de servicios de mantenimiento. De acuerdo a información publicada por Fenalco, el 45.9% de la población Colombiana tiene vivienda propia lo cual nos da una dimensión del potencial que tiene Mundial de Vidrios por atacar. Este tipo de cliente generalmente es quien va a la tienda física a buscar los productos por lo que se debe crear un plan de acción para poder atender las solicitudes de los mismos. En la

gráfica a continuación se puede evidenciar la oportunidad por población con vivienda propia en Bogotá inicialmente:



Fenalco 2016

- **Institucionales:**

En las instituciones vemos una gran oportunidad de crecimiento del negocio, pues hay una gran cantidad de clientes e instituciones privadas y gubernamentales que mundial de vidrios puede explorar para diversificar sus ventas y ofrecer todo su portafolio de productos, participar en licitaciones y prestar servicios de mantenimiento. En este segmento tenemos Universidades las cuales se podrá ofrecer mantenimientos y remodelaciones. También se encuentran instituciones gubernamentales con proyectos de desarrollo social y cultural que en la actualidad se están gestando donde Mundial de vidrios podría incursionar para ofrecer varios productos de su portafolio como: ventanería, barandas, cortavientos, espejos y divisiones.

Caracterización de Clientes

- **Perfil Segmento Constructoras**

Los clientes constructoras son las más importantes para la compañía pues se ha trabajado con ellas durante años y se ha construido una buena relación comercial con los mismos. Estas constructoras valoran mucho el tema de precio, calidad y garantía de los proveedores de insumos, buscan también un excelente servicio de instalación y el cumplimiento de sus aliados. Las constructoras cada vez buscan innovar en sus proyectos y en bajar los tiempos de entrega a sus clientes finales, es por esto que para este sector es muy importante las entregas de materiales a tiempo y a un precio adecuado. Las grandes constructoras del país tienen mucha experiencia en construcción masiva y cuentan con un sin número de proveedores de todos los materiales es por esto que es tan importante presentar las licitaciones a tiempo y bien estructuradas que sean de atractivo para ellas, además de un servicio post venta de seguimiento a obras e informes claros de sus instalaciones. También para las constructoras es de gran relevancia el tema de propuestas de formas de pago claras y bien definidas en temas de tiempo y anticipos, pues esto es uno de los aspectos que más revisan a la hora de escoger a sus proveedores y es que tengan una facilidad de pago.



- **Perfil Segmento Hotelería**

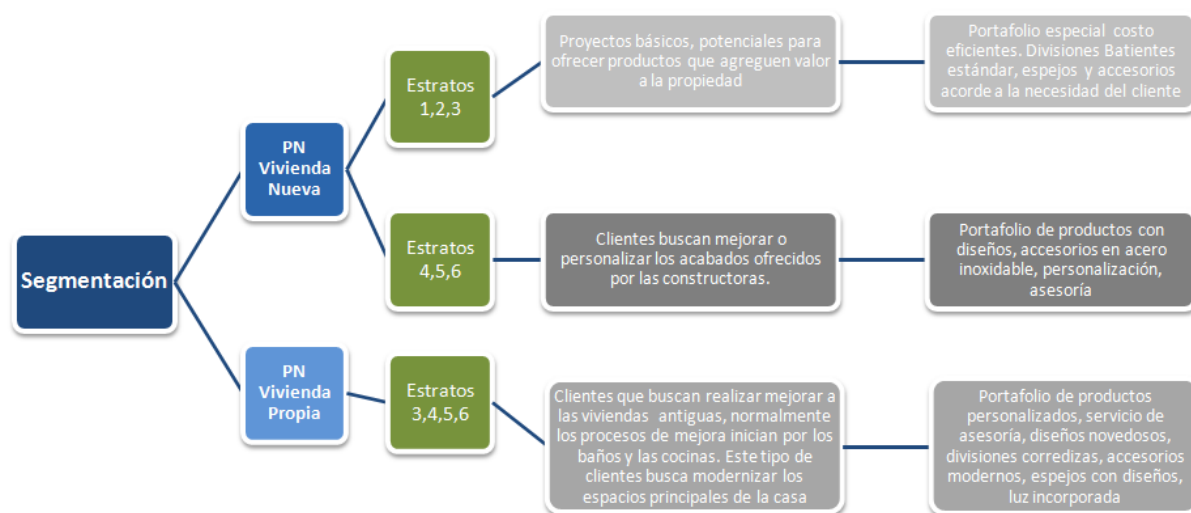
Los clientes potenciales del segmento de los hoteles son personas o empresas administradoras de hoteles que buscan servicios de mantenimiento para las divisiones de baño de las habitaciones o buscan remodelar las mismas. Este es un segmento que busca productos de calidad para ofrecer a sus huéspedes garantizando que ofrecen el mejor servicio.

- **Perfil Segmento Edificios de Propiedad Horizontal**

Estos son clientes que buscan realizar mantenimientos de las divisiones de baño de sus hogares o divisiones de oficinas, pueden ser dueños de los inmuebles o arrendatarios. Este segmento busca un servicio de calidad que le brinde una garantía a un precio justo. El servicio de mantenimiento se hace aproximadamente cada 6 meses dependiendo del uso y de la calidad del mismo. Estas edificaciones son de estratos 3, 4, 5 y 6 pues son los que pagarían el precio justo por un mantenimiento y tienen los medios para hacerlo. Cuando se habla de cliente de Propiedad Horizontal es importante tener en cuenta que la puerta de entrada son los administradores de las edificaciones ya que son ellos quienes se encargan de presentar ante el consejo las propuestas de mejoramiento que involucran el buen funcionamiento de la infraestructura.

● Perfil cliente final

Cuando hablamos de clientes final hacemos referencia a la persona natural dueña de vivienda antigua potencial para realizar procesos de mejora o persona natural que está en proceso de adquirir vivienda nueva o usada. Teniendo en cuenta esta segmentación se puede identificar cuáles serían las necesidades primarias y secundarias para ofrecerles a estos clientes así:



● Perfil de cliente Institucional

Estos son universidades, colegios, centros comerciales, instituciones privadas y del gobierno. Estos clientes están enfocados al crecimiento y remodelación de sus instalaciones, buscan calidad en sus productos, buscan servicio de mantenimiento continuo y un buen servicio de instalación y a tiempo. Ellos pueden estar interesados en muchos productos del portafolio de la compañía, pues buscan siempre estar a la vanguardia en su sector y ofrecer unas instalaciones modernas o simplemente remodelarlas. En el caso de instituciones del gobierno buscan un buen precio/ precio y que cumplan con toda la normatividad y políticas de proveedores que exige estos clientes. Los centros comerciales también buscan espejos para sus zonas comunes y baños públicos.

Propuesta de Productividad Comercial y Desarrollo nuevos segmentos

Ver Anexo III

Roles y Funciones Estructura Comercial Mundial de Vidrios S.A.S

Actualmente la estructura de Mundial de Vidrios no cuenta con una estructura comercial implementada, hoy en día uno de los funcionarios quien desempeña varios roles es quien desempeña la labor comercial acompañado de la Gerente de Operaciones y el Gerente General. Poder estructurar una área comercial con roles y tareas definidas trabajando en cumplir un objetivo común es una oportunidad. Es importante tener en cuenta que los objetivos comerciales deben estar alineados con el objetivo corporativo desarrollando estrategias claras y un plan de acción para atraer ventas y esto se puede garantizar por medio de una estructura comercial enfocada y con planes tácticos para alcanzar los objetivos. Nuestra propuesta de estructura comercial y roles para garantizar que los objetivos se cumplan son los siguientes:

Mundial de Vidrios hoy no tiene un plan comercial establecido lo cual genera una desventaja latente ya que no cuenta con objetivos claros por segmento ni de la organización en general. Al enfocar esfuerzos en un equipo comercial con objetivos y estrategias claras, se garantiza el incremento de las ventas y la distribución de responsabilidad en diferentes segmentos.

Para llevar un mejor control de las responsabilidades y garantizar que los equipos comerciales ejecuten el plan comercial establecido, se propone hacer un plan de ruta que incluirá un plan detallado de lo que debe hacer un representante de ventas en un día de su vida laboral, esto nos permitirá aumentar su efectividad, elimina la duplicidad de gestiones, llevar un control y seguimiento adecuado, establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor, entre otras. (Muñiz, s.f.)

A continuación presentamos la propuesta de plan de ruta para la estructura comercial propuesta:

Se construyó un formato de ruta para Mundial de Vidrios (*ver Anexo IV*) que incluye una guía para consolidar la información de las visitas que deben hacer los representantes de ventas con los objetivos mensuales de cada uno según lo que la empresa establezca, proponemos hacerlo así:

Responsable	Segmento	Cuota visitas mensuales	Cuota visitas mensuales con venta
Rep Venta 1	Constructoras	4	1
Rep Venta 1	Hotelería	3	4
Rep Venta 2	Propiedad Horizontal	10	
Rep Venta 2	Persona Natural	15	
Rep Venta 2	Institucionales	2	

Tabla 26. Estructura Comercial Mundial de Vidrios

Esto es una tarea que permite llevar un mayor control de la gestión de los representantes de venta y a su vez medir sus planes de acción para cada cliente.

- **Proceso de Ventas**



Propuesta y Estrategia de Comunicación Interna y Externa

Mundial de Vidrios hoy no cuenta con una estrategia o plan de comunicación interna y externa, no comunican a sus clientes internos ni externos. La comunicación interna es importante ya que este fomenta el compromiso y la confianza de los empleados de la empresa, esto ayuda que los empleados se sientan como parte importante de la empresa al participar y conocer los objetivos, metas y actividades que la empresa realiza para mantener el buen ambiente laboral. Al mismo tiempo, la comunicación externa es igual de importante ya que esto demuestra transparencia y transmite confianza a los clientes reforzando así su imagen corporativa.



Se deben hacer rutinas de reuniones quincenales donde participe un representante de cada área, en esta reunión debe haber una agenda con información de seguimiento de ventas, obras a entregar en el mes, entregas de producto a cliente, visitas de seguimiento y que se encontraron en ellas para mejoras y temas de información interna esto debe ser liderado por recursos humanos y se debe hacer el acta de la reunión (*adjunto Anexo V*) donde se plasme lo revisado en esta reunión y las tareas que quedan pendientes de cada área con sus respectivos responsables.

- **Comunicación Interna**

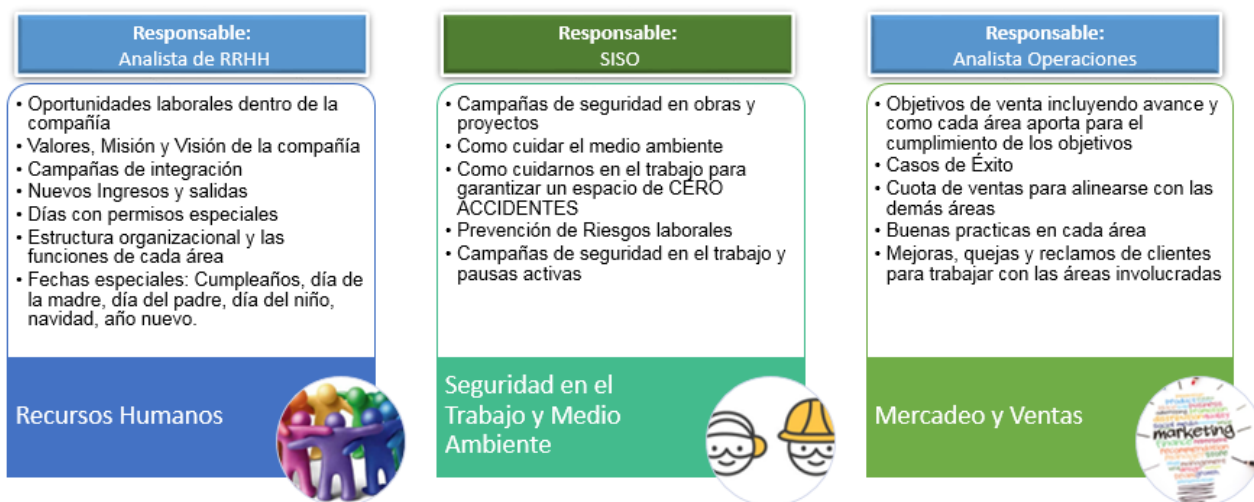
Objetivos:

Informar a los empleados sobre las diferentes actividades, misión, visión, valores, objetivos de la compañía para generar un ambiente laboral amable y comprometido. El objetivo principal debe ser:

- ☐ Informar
- ☐ Incentivar el sentido de pertenencia y motivar el compromiso de los empleados
- ☐ Comunicar y compartir los éxitos de las diferentes áreas para incentivar el trabajo en equipo

Estrategias:

- ☐ Diversificar los canales de distribución interna a los empleados
- ☐ Plan de comunicación para los empleados de la empresa
- ☐ Generación de campañas de comunicación para cada una de las áreas evaluadas y evaluar su impacto
- ☐ Crear el Manual de Marca para Mundial de Vidrios
- **¿Que debe comunicar cada área?**



• Plan de Acción

Para llevar a cabo un plan de comunicación interna efectiva y garantizar su efectividad, se plantea el siguiente plan de acción a seguir en Mundial de Vidrios:

- **Recursos Humanos**

- Generar comunicados para enviar vía correo electrónico a los empleados con las oportunidades laborales dentro de la compañía y así motivar la participación de los empleados en procesos de selección garantizando que se tiene en cuenta el talento interno primero
- Enviar a todos los empleados cada **2 meses** la misión, visión, valores en un comunicado recordando la importancia de los mismos
- Generar comunicados con un formato establecido (en el manual de marca) comunicando los nuevos ingresos, salidas, días especiales, permisos por fechas especiales y cualquier otro comunicado interno anunciando temas de este tipo.
- Se debe enviar **trimestralmente** un correo con la estructura organizacional informando las responsabilidades de cada área para garantizar que todos están alineados y entiende que hace cada área de la compañía.

- **Seguridad en el trabajo y medio ambiente**

- Generar campañas **bimensuales** para garantizar la seguridad en obra y en las oficinas con mensajes claros, tips de seguridad, casos de éxito en obras, como evitar los accidentes en obra y en las oficinas, como cuidar de ti en el trabajo, cómo evitar accidentes laborales, etc.
- Generar campañas **trimestralmente** con mensajes de cuidado del medio ambiente, la importancia de ahorrar luz y agua, incentivar el reciclaje, etc.

- **Mercadeo y Ventas**

- Utilizando el formato establecido para comunicación interna, generar comunicados **mensuales** donde se informe a los empleados sobre los objetivos de

venta y su cumplimiento garantizando que estén alineados a estas y trabajen en equipo para cumplirlos.

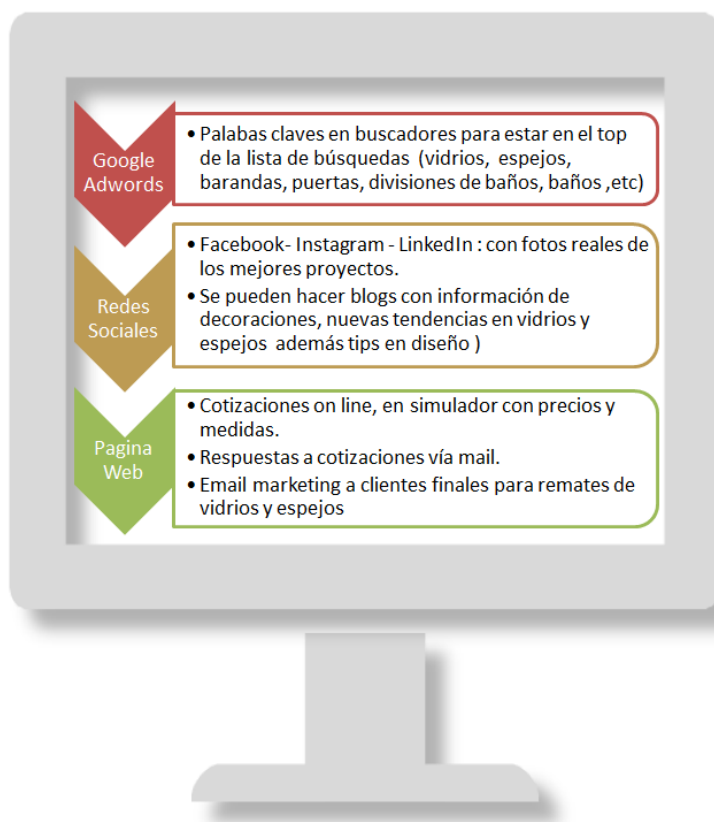
- Generar comunicados informando (cuando se acumule una cantidad relevante) sobre los casos de éxito que se tengan en las obras garantizando que se potencialicen los mismos y se apliquen para los siguientes proyectos.
- Publicar las quejas y reclamos de los clientes mensualmente en la cartelera de comunicados para garantizar que sean resueltos.
- Generar comunicados **trimestrales** utilizando el formato establecido informando sobre las buenas prácticas de las diferentes áreas, trabajo en obra, etc. que incentive el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de las áreas.

- **Manual de Marca Mundial de Vidrios**

Ver Anexo VI

- **Comunicación Externa (Digital):**

En comunicación digital nuestra estrategia será basada a atraer nuevos clientes que hoy en día están desatendidos y en el cual vemos una gran oportunidad de crecimiento. El objetivo con esta estrategia es captar nuevos clientes on line, que conozcan nuestros productos, que compren los productos de mundial de vidrios y por este medio generar un margen de contribución positivo para la compañía pues con estos clientes finales podemos manejar buenos márgenes y vender volumen adicional.

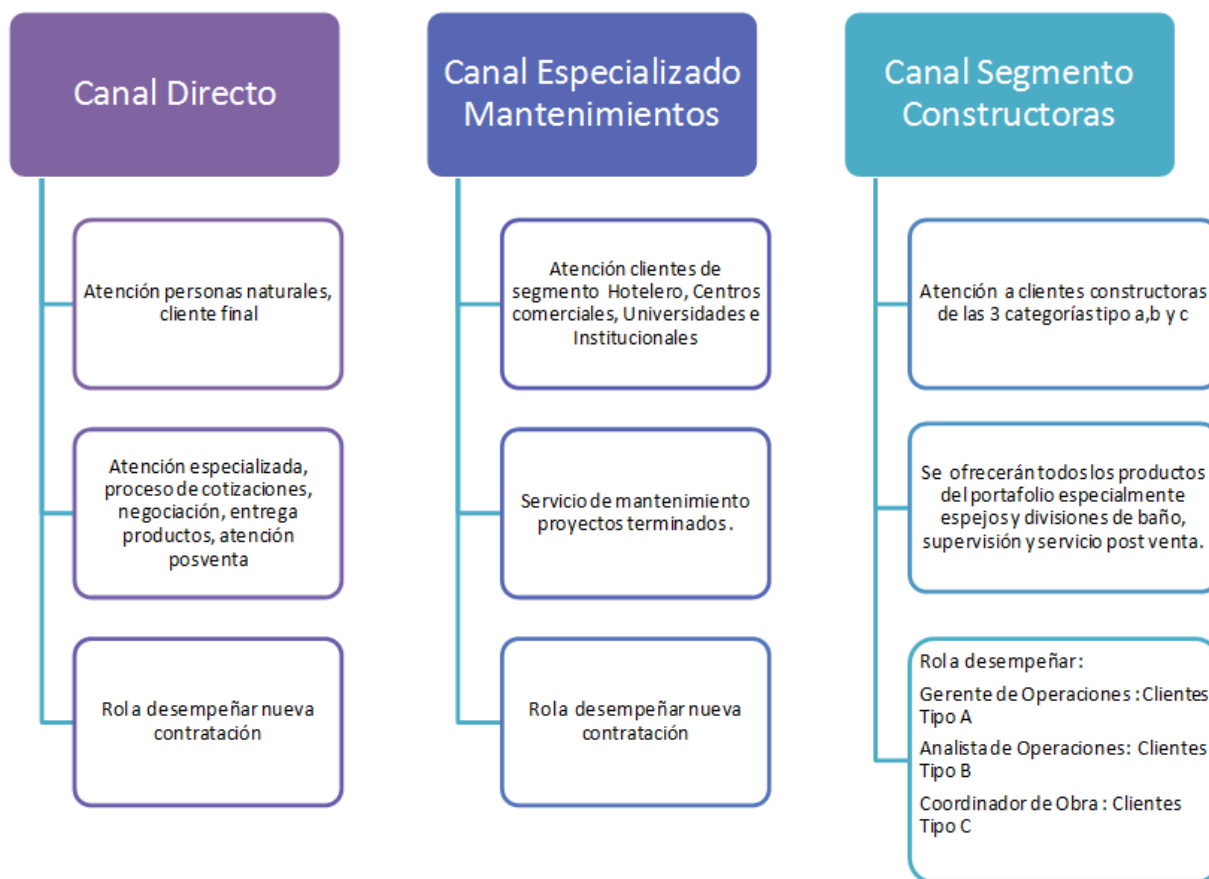


● **Plan de acción comunicación digital:**

Se debe hacer una reunión con la persona encargada de la comunicación digital solicitando la negociación de Google Adwords con todas las palabras relacionadas con todos los productos y servicios de Mundial de vidrios para estar en el top en los motores de búsqueda. Además se debe hacer la apertura de las redes sociales siempre y cuando haya una persona encargada de este desarrollo, que actualice información y fotos, implemente los blogs e interactúe con los usuarios y sus preguntas. Otra de las estrategias es tener un simulador de cotizaciones automático en la página para que los usuarios puedan tener en tiempo real la cotización de sus productos y así también ahorrar tiempo de respuesta a cliente final, esto se le debe pedir al administrador de la página para este nuevo desarrollo.

Área de Canales de distribución:

Teniendo en cuenta que se busca incrementar la base de clientes es necesario definir nuevos canales de atención según los segmentos establecidos como: Constructoras tipo b y tipo c (segmentadas por nivel de ventas anuales), cliente final (personas naturales) y hoteles, universidades e institucionales. A continuación se especifican por tipo de canal las funciones y personal encargado a desempeñar el rol.



Anexos Análisis Externa

Anexo I:

Balance general Industria

Año	2016	2015	2014	2013	2012
Empresas en industria	1193	771	725	779	654
Activo Corriente	2016	2015	2014	2013	2012
Caja y Bancos	208,291	177,415	236,973	138,131	115,274
Inversiones Temporales	0	32,559	38,831	25,692	28,454
Deudores Comerciales	557,645	524,622	458,656	432,131	420,596
- Clientes	600,000	336,796	465,795	451,294	424,389
- Provisiones	0	11,042	14,772	26,764	11,186
- Deudas de difícil cobro	0	5,127	7,634	7,601	7,393
Inventario	1,370,965	1,379,727	1,299,917	1,175,186	1,112,897
Impuestos, Contribuciones, Pre-Pagos	63,761	106,629	84,658	74,882	63,987
Otros Deudores	307	99,108	179,794	186,585	183,502
Activos Diferidos	0	2,186	5,759	13,774	12,311
Otros Activos Corrientes	48,175	10,681	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE	3,188,902	2,805,937	2,795,046	2,456,418	2,257,104
Activos Fijos	2,088,318	1,723,350	814,023	770,175	720,444
Intangibles (Neto)	59,146	85,420	47,279	21,053	19,733
Inversiones	81,859	27,468	145,653	154,258	141,592
- Acciones de filiales y otras empresas relacionadas	4,082	168	0	0	0
- Interest Bearing Securities	77,776	13,227	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	0	7,057	37,953	24,830	14,857
Deudores LP	56,846	28,238	3,040	1,474	1,735
Activos Diferidos	73,971	71,581	335,812	299,939	262,495
Otros Activos a Largo Plazo	18,920	29,274	36,198	40,414	13,414
Valorizaciones	0	139,194	353,097	307,346	226,125
Total Activos LP	2,379,061	2,111,582	1,773,053	1,619,490	1,400,396
TOTAL ACTIVO	5,761,620	5,056,762	4,639,700	4,249,418	3,773,039
.					
Pasivo Corriente	2016	2015	2014	2013	2012
Deuda Financiera Corto Plazo	357,768	340,754	531,529	475,075	404,699
Proveedores	1,005,472	986,760	624,963	571,822	494,539
Cuentas por Pagar CP	48,562	82,149	256,470	173,578	192,801
Obligaciones Laborales	0	14,972	38,182	35,394	32,228
Impuestos por Pagar	108,927	132,089	94,698	86,918	58,001
Estimados y Provisiones	15,798	11,784	78,856	68,731	65,369
Pasivos Diferidos	1	94	75	88	247
Otros Pasivos a Corto Plazo	71,895	66,781	45,598	56,803	34,705
Total Pasivo Corriente	2,035,790	1,886,219	1,938,767	1,740,585	1,492,890
Pasivo a Largo Plazo					
Deuda Financiera LP	352,917	666,096	181,542	147,129	157,508
Proveedores LP	53,263	3,942	3,681	1,850	1,763
Cuentas por Pagar LP	0	42,913	31,468	30,902	31,181
Obligaciones Laborales LP	0	867	985	778	225
Estimados y Provisiones LP	15,905	2,065	13,262	10,110	9,236
Diferidos LP	122,735	103,400	30,998	25,480	27,985
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	300,000	0	300,000	300,151	300,000
Otros Pasivos LP	90,374	64,218	131,546	126,079	117,387
Pasivos a Largo Plazo	1,066,870	948,997	767,355	745,414	716,135
.					
TOTAL PASIVO	3,188,874	2,925,880	2,726,723	2,484,338	2,207,816
Patrimonio					
Capital	168,207	182,431	174,559	174,696	162,009
Superavit de Capital	157,999	162,016	161,818	148,006	130,519
Otras Reservas	694,928	578,965	449,030	438,209	355,631
Revalorización del Patrimonio	0	61,067	92,282	102,294	108,887
Acciones Preferenciales	0	0	0	0	113
Utilidades del Ejercicio	156,795	64,213	199,705	124,541	175,056
Utilidades Retenidas	574,455	534,061	182,940	201,996	180,831
Superavit de Valorizaciones	46,939	135,076	345,428	306,016	217,727
Otro Patrimonio	18,012	31,623	0	0	0
Total Patrimonio Neto	2,551,696	2,117,834	1,910,310	1,766,879	1,559,278
Total Pasivo y Patrimonio	5,580,415	4,861,994	4,509,704	4,139,555	3,688,457

Anexo 2

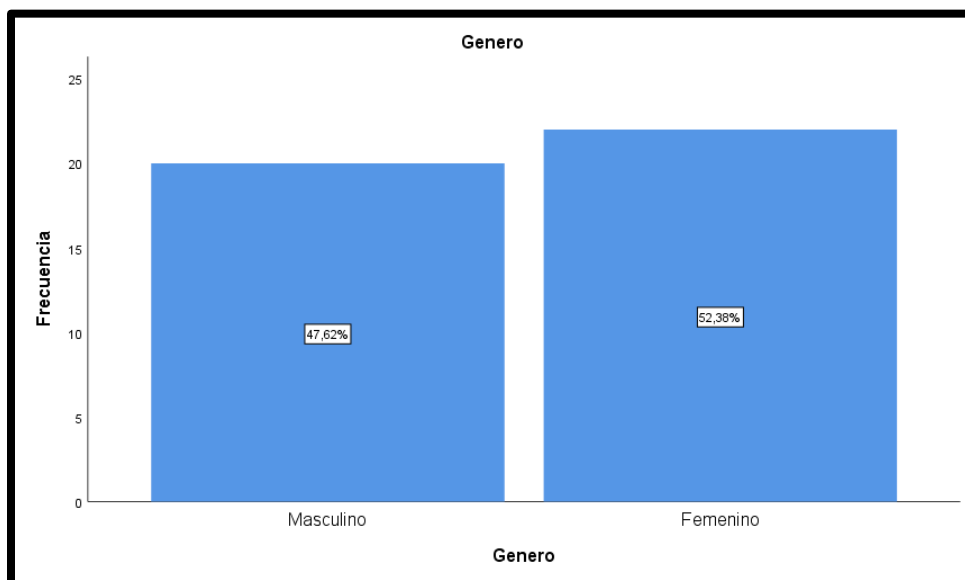
EMIS Benchmark Estado de Resultados:
Comercio de Materiales para la Construcción,
Equipos y Accesorios (44)

Grafica obtenida de www.emis.com

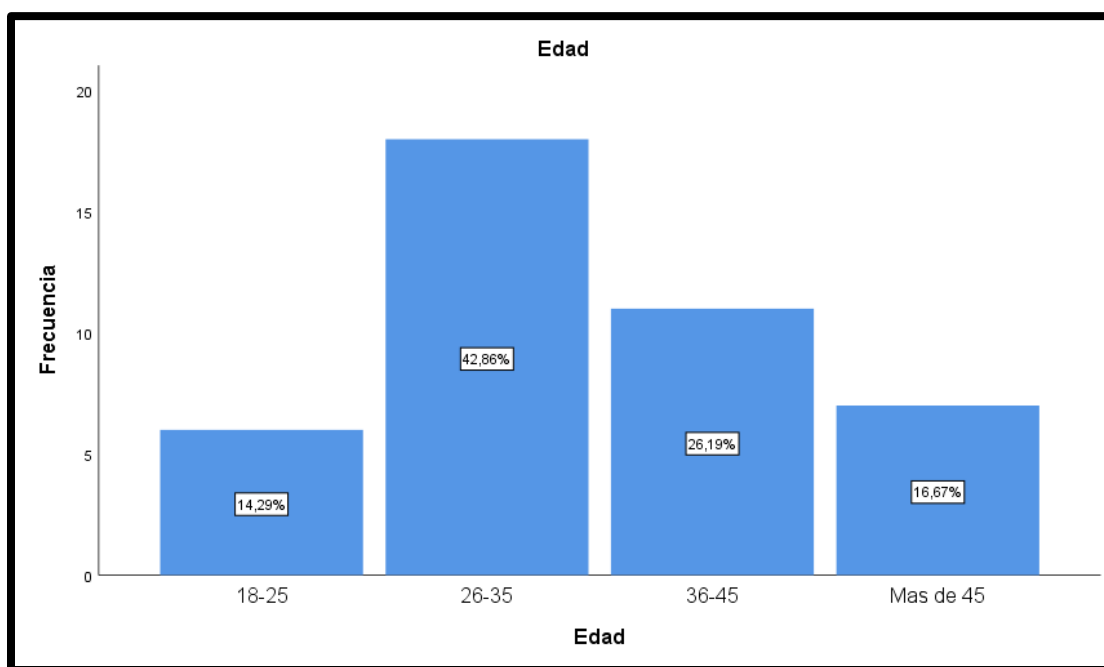
Año			2014	2013	2012
Empresas en industria	1194	771	725	779	654
Utilidad Operativa					
Ventas	8,191,086.21	7,686,762.72	6,611,665.47	6,242,603.33	5,740,800.97
Costo de venta	5,843,961.62	5,374,623.40	4,907,466.56	4,617,812.76	4,240,123.48
Otros	622,904.55	566,604.58	49,561.24	320,908.37	257,945.54
Utilidad Bruta	1,724,220.05	1,745,534.75	1,654,637.66	1,303,882.21	1,242,731.96
Gastos Generales y de Administración	946,144.53	445,480.73	388,946.48	413,558.71	379,747.14
Gastos de Ventas	295,176.17	877,946.53	866,966.29	806,303.75	731,883.32
Otros Resultados Operacionales	3,622.14	-12,884.59	0.00	0.00	0.00
Utilidad Operacional	562,414.08	733,881.76	224,886.97	156,275.09	174,004.79
Ingresos No Operacionales					
Total Ingresos No Operacionales	65,542.94	114,385.69	340,836.79	283,779.15	240,797.16
- Ingresos Financieros	36,111.18	44,835.09	0.00	0.00	0.00
Total Gastos No Operacionales	174,013.96	207,302.96	220,850.43	174,505.69	136,980.16
- Gastos Financieros	130,718.33	146,246.03	63,043.38	59,268.44	0.00
- Otros Gastos No Operacionales	0.00	48,513.11	135,553.61	100,739.24	0.00
Otros resultados extraordinarios	-10,922.33	13.31	0.00	0.00	0.00
Utilidad Antes de Impuestos	357,739.76	345,800.65	305,054.43	215,018.07	244,898.12
Impuestos y Otros					
Impuesto de Renta	129,258.54	123,189.92	105,349.86	90,476.66	69,842.57
Ingreso (Gastos) extraordinarios	8.18	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta	291,356.28	264,807.13	233,191.03	159,109.71	204,847.24
Otros					
Depreciación y Amortización	21,600.24	87,755.83	101,270.69	89,253.59	67,683.56

Graficas obtenidas de www.emis.com

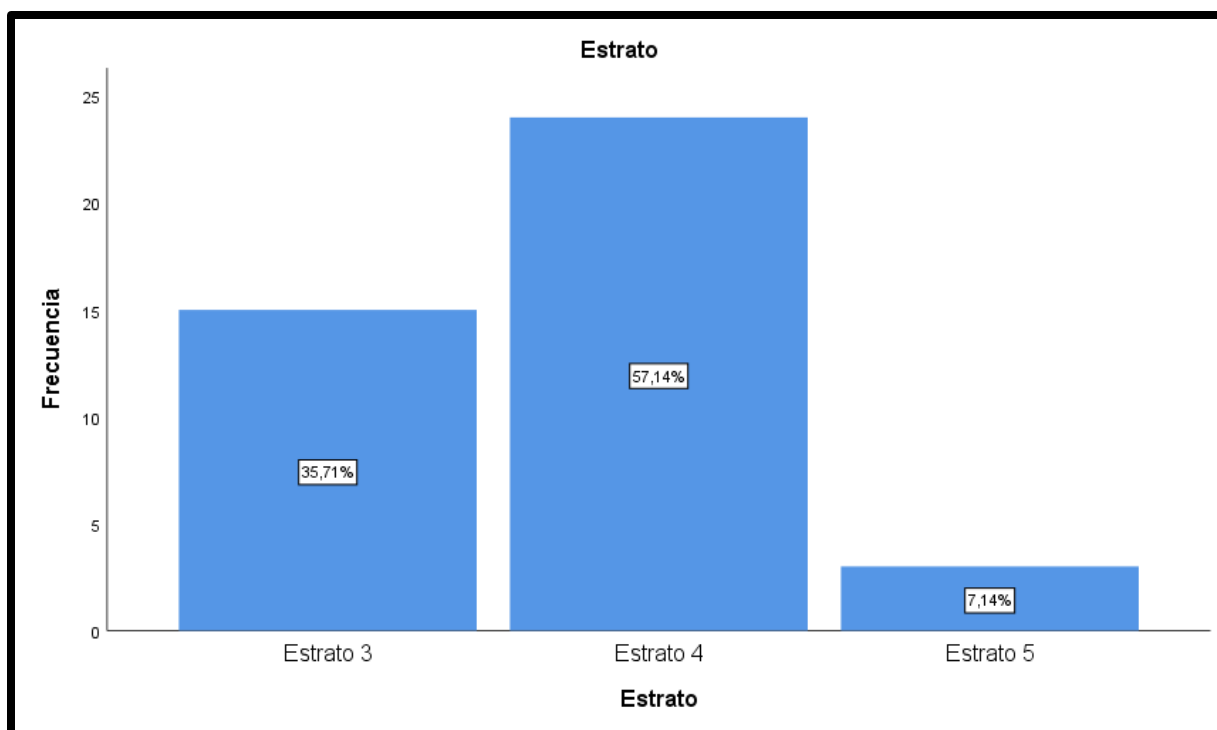
Anexo 3



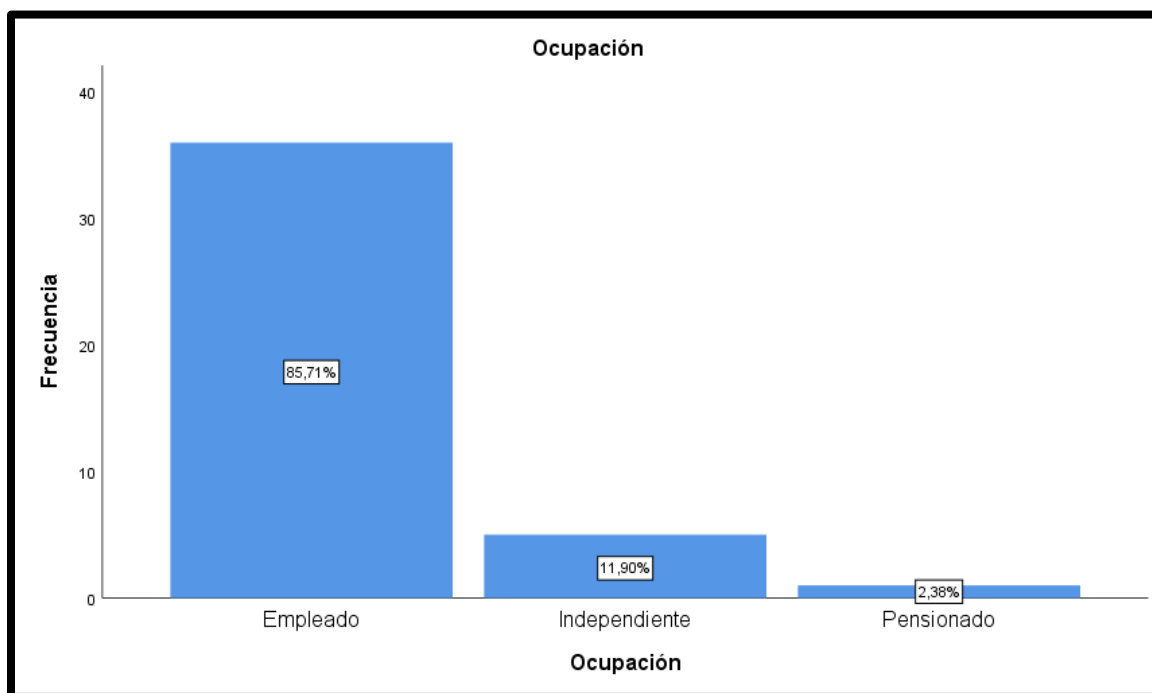
Graficas obtenidas de SPSS



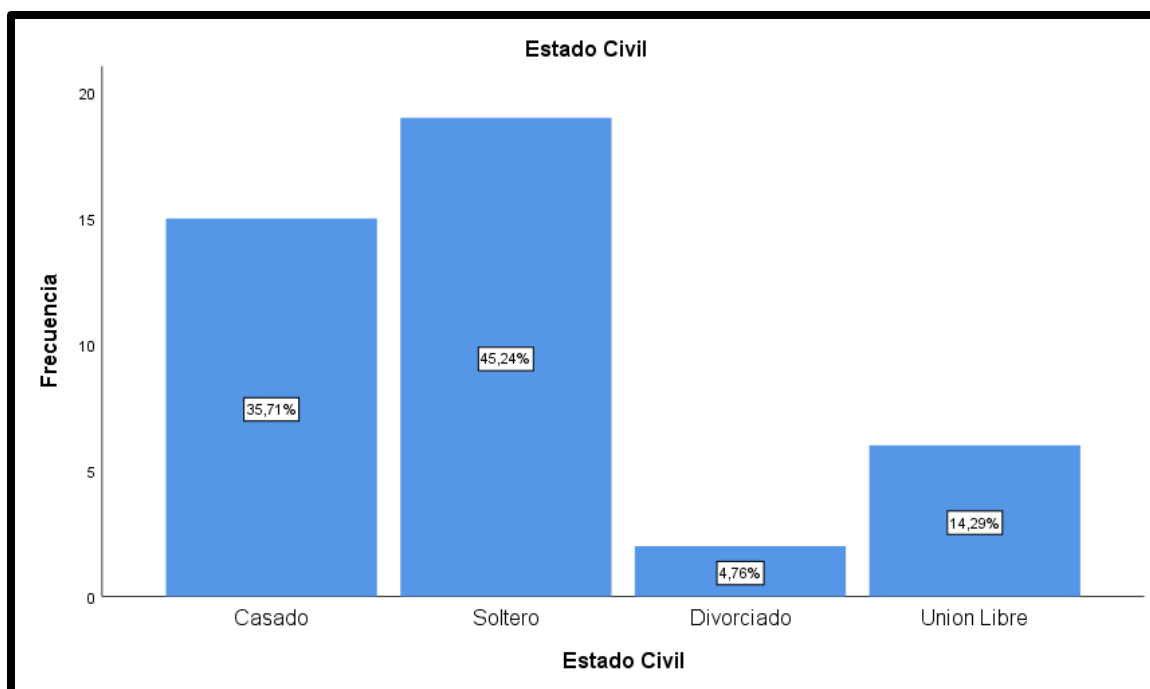
Graficas obtenidas de SPSS



Graficas obtenidas de SPSS



Graficas obtenidas de SPSS



Graficas obtenidas de SPSS

Anexos Análisis Interno

Los anexos a continuación son archivos separados

- **Anexo I:** Segmentación por Ventas Constructoras
- **Anexo II:** Segmentación por Ventas Hotelería
- **Anexo III:** Propuesta de Productividad Comercial y Desarrollo nuevos segmentos
- **Anexo IV:** Formato de Ruta para Mundial de Vidrios
- **Anexo V:** Manual de Marca
- **Anexo VI:** Formato acta de la reunión

Bibliografía

- Acosta, A. (28 de Septiembre de 2017). *¿Es mejor tener vivienda propia o arrendar?* Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/es-mejor-la-vivienda-propia-o-en-arriendo/250414>
- Admin. (18 de Septiembre de 2017). *Top 5 de las constructoras más importantes de Colombia 2017*. Obtenido de Info Construcción Latam: <http://infoconstruccionlatam.com/top-5-de-las-constructoras-mas-importantes-de-colombia-2017/>
- Banco Mundial . (16 de Abril de 2018). *Colombia: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Brokers, E. (2017). *Contructoras mas Grandes de Colombia*. Obtenido de Elite Brokers: <http://www.elitebrokers.com.co/venta/constructoras-mas-grandes-colombia/>
- Cardenas, A. (2 de Agosto de 2017). *Los colombianos invirtieron \$16,3 billones en vivienda en el primer semestre*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/ventas-de-vivienda-en-el-primer-semestre-de-2017-508333>
- Cardenas, A. (18 de Febrero de 2017). *Portafolio*. Obtenido de El 70 % de la vivienda de Bogotá está construida en altura: 2017
- Colpatria. (May de 2018). *Generalidades*. Obtenido de Colpatria: <https://www.constructoracolpatria.com/constructora>
- Colprensa. (27 de Noviembre de 2017). *La industria petrolera tiene mejor panorama para 2018*. Obtenido de elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/economia/la-industria-petrolera-tiene-mejor-panorama-para-2018.html>
- Dane. (5 de Junio de 2018). *Índice de Precios al Consumidor -IPC- Base 2008*. Obtenido de Dane: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Dinero. (31 de Marzo de 2016). *Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>
- Dinero. (28 de Febrero de 2018). *El 2018 empezó con una tasa de desempleo de dos dígitos*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-enero-de-2018/255835>
- Equipar. (Junio de 2018). *Interiorismo*. Obtenido de Equipar: <http://www.revistaequipar.com/colombia/contenido-editorial/la-mejor-tecnologia-en-vidrio>
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing XXI*. Obtenido de Las zonas y rutas de ventas: <https://www.marketing-xxi.com/zonas-rutas-ventas.html>

- Obra, E. e. (16 de Septiembre de 2016). *Tendencias en vidrios, estetica y nuevas funciones*. Obtenido de Enobra: <https://en-obra.com/noticias/tendencias-en-vidrios-estetica-y-nuevas-funciones/>
- One Touch MB Construcción . (Mayo de 2018). *Vidrios y Cristales*. Obtenido de One Touch EMB Construcción: <http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2105&tip=1&xit=vidrios-y-cristales-nuevas-tecnologias-para-innovar-en-la-construccion>
- Peñarroya, M. (27 de Mayo de 2005). *Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing*. Obtenido de alzado.org: https://alzado.org/articulo.php?id_art=439
- Pinilla, J. G. (12 de Enero de 2018). *La banca y la construcción impulsarán el PIB a 2,7% en 2018, según el Gobierno*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/economia/la-banca-y-la-construccion-impulsaran-el-pib-a-27-en-2018-segun-el-gobierno-2588057>
- Portafolio. (10 de Noviembre de 2017). *En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>
- Prodesa. (May de 2018). *Nuestra Historia*. Obtenido de Prodesa: <http://prodesa.com/nuestra-historia/>
- Ramírez, G. A. (15 de Abril de 2018). *Reforma tributaria a favor de los empresarios*. Obtenido de HSBnoticias.com: <http://hsbnoticias.com/noticias/opinion/reforma-tributaria-favor-de-los-empresarios-409576>
- Vidrios, M. d. (s.f.). *Mundial de Vidrios*. Obtenido de Mundial de Vidrios: <http://mundialdevidrios.com/mundial-de-vidrios/>